

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**KAJIAN HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN
INOVASI DENGAN PRESTASI KOPERASI DAN FAKTOR
PENYEDERHANA INTEGRASI STRATEGI DI
KALANGAN KOPERASI DI PERAK.**



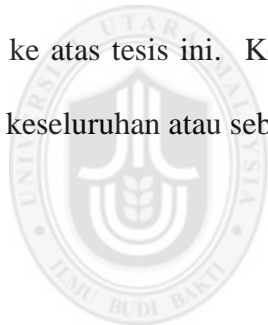
Oleh
ADIJAH BINTI AYOB

UUM
Universiti Utara Malaysia

**Tesis Ini Untuk Dikemukakan Kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
Bagi Memenuhi Keperluan Pengijazahan Sarjana Sains (Pengurusan)**

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan program Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan samada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Fakulti Pengurusan Perniagaan. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang rujukan dibuat ke atas tesis ini. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini samada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:



UUM
Universiti Utara Malaysia

Dean of Othman Yeop Abdullah, Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

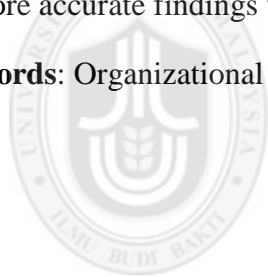
Kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan sumber organisasi seperti budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi. Kajian ini juga melibatkan integrasi strategi sebagai moderator. Kajian ini telah menggunakan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur prestasi. Kajian dibuat kerana wujudnya permasalahan dalam pengukuran prestasi yang dilihat tidak secara menyeluruh dan pengkaji hanya menjumpai kajian berkenaan prestasi koperasi dari konteks kajian luar dari Malaysia. Selain itu, kajian ini juga bagi melihat penglibatan sumber dalam peningkatan prestasi koperasi dan hubungan yang terlibat. Penemuan kajian ini membuktikan kajian pengukuran prestasi perlu dijalankan secara menyeluruh dan sumber perlu diintegrasikan supaya prestasi dapat ditingkatkan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan populasi melibatkan sebanyak 1373 buah koperasi di Negeri Perak, Malaysia. Kajian ini dijalankan dengan penglibatan seorang responden dari setiap satu koperasi. Saiz sampel terdiri daripada 300 koperasi Negeri Perak yang mempunyai pelbagai latar belakang koperasi yang berbeza serta masih aktif beroperasi. 124 atau 41% soalan yang telah dikembalikan dan boleh digunakan untuk diuji. Hasil kajian mendapati tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi koperasi. Sebaliknya, inovasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi koperasi. Tambahan pula, hasil kajian membuktikan bahawa integrasi strategi mampu memoderasi hubungan antara budaya organisasi, inovasi dan prestasi koperasi. Pengkaji mencadangkan supaya kajian pada masa hadapan perlu dijalankan dengan melibatkan semua koperasi dari seluruh Malaysia supaya mendapat hasil dapatan yang lebih tepat dan terperinci. Pengkaji juga berharap agar kajian berkenaan dapat mengkaji lebih banyak pembolehubah tidak bersandar di masa akan datang.

Kata kunci: Budaya organisasi, inovasi, integrasi strategi Malaysia

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationships between organizational culture and innovation towards performance of cooperative, with moderating effects of integration strategy. The study was using Balanced Scorecard concepts for measuring cooperative performance due to resources need to be integrated for cooperative improvement. Problems arise when one measure cooperative performance not as a whole and most of research found on cooperative performance is not based on Malaysian contexts. In addition, this study was made for resources involvement in performance improvement and the relationship that may exist. This study using quantitative methods with population among 1373 cooperatives located in Perak, Malaysia. The findings received from only one representative for each cooperative to be tested. The sample size consists of 300 respondents of various backgrounds, various types of cooperatives and still in operation. A total of 124 or 41% completed questionnaires were tested in this study. Finding shows that there is no relationship between between organizational culture and cooperative performance. However, there is a significant relationship between innovation and cooperative performance. The study also found that integration strategy has been moderating the relationship between organizational culture, innovation and cooperative performance. The researcher suggest that future studies should be carried out throughout Malaysia in order to get more accurate findings with more independent variables to be examine.

Keywords: Organizational culture, innovation, integration strategy



UUM
Universiti Utara Malaysia

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan izin-Nya, saya akhirnya dapat menyiapkan penyelidikan ini. Sesungguhnya, tanpa izin dan ilham dari-Nya, saya tidak mampu untuk menyelesaikan tugas ini.

Penghargaan tidak terhingga ingin diucapkan kepada penyelia saya, Dr Azahari Ramli kerana banyak membantu memberi pendapat, ilmu dan tunjuk ajar sepanjang saya melaksanakan tugas ini. Ilmu yang diberikan akan saya gunakan untuk panduan pada masa hadapan.

Penghargaan juga saya berikan kepada keluarga tersayang, Ayahanda Ayob Maulud, Bonda Kamariah Baba, suami tercinta Md Nazri Md Nor, adik beradik yang dikasihi (Azizah, Atikah, Amri, Rahman, Rahim) serta sahabat yang tidak pernah putus membantu sokongan mental dan fizikal dalam menjalani detik sukar terutama Nur Abidah Ismail, Rozita Maliki, Anisah Abd Ghani dan Ma'fuzah Mustaji. Sokongan, semangat dan dorongan kalian menjadi penyuntik semangat saat saya berdepan dugaan bagi menyiapkan tugas ini.

Tidak ketinggalan juga, ucapan terima kasih kepada pihak Koperasi Politeknik Ungku Omar Ipoh Berhad yang membantu dalam mendapatkan data semasa kajian dijalankan serta bantuan dari staf Koop PUO (Hasliza, Norasyikin, Ratna Hafiza, Fareed dan Yaya). Terima kasih juga diucapkan kepada pihak SKM dan ANGKASA Negeri Perak yang banyak membantu menyiapkan kaji selidik kajian ini.

Seterusnya, ucapan terima kasih buat pihak UUMKL yang sentiasa memberi kerjasama. Tanda penghargaan terima kasih juga kepada pihak OYA-GSB UUM Sintok yang sering membantu saya dalam proses menyiapkan tugas ini. Sokongan dan bantuan kalian secara langsung atau tidak langsung dalam melancarkan kajian ini dijalankan amat saya hargai dan moga kalian dilimpahi rahmat oleh Allah Yang Maha Esa.

ISI KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK.....	I
ABSTRAK	II
ABSTRACT.....	III
PENGHARGAAN.....	IV
ISI KANDUNGAN.....	V
SENARAI JADUAL	IX
SENARAI RAJAH.....	X
SENARAI LAMPIRAN.....	XI
SENARAI SINGKATAN	XII
BAB SATU PENGENALAN.....	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyataan masalah	2
1.3 Persoalan kajian	6
1.4 Objektif kajian	6
1.5 Signifikasi kajian	6
1.6 Skop dan batasan.....	7
1.7 Susun atur tesis	9
BAB DUA ULASAN KARYA.....	11
2.1 Pendahuluan	11
2.2 Latar belakang koperasi Malaysia	11
2.2.1 Definisi koperasi	12
2.2.2 Prinsip koperasi di Malaysia	13
2.2.3 Perbezaan antara koperasi dan syarikat swasta.....	15
2.3 Teori penyokong kajian	16
2.4 Pengukuran prestasi	17
2.5 <i>Balance Scorecard (BSC)</i>	18
2.5.1 Prinsip <i>Balance Scorecard</i>	20
2.6 Budaya organisasi	22
2.6.1 Konsep budaya organisasi.....	22
2.6.2 Kepentingan dan perkaitan antara budaya organisasi dengan prestasi	24
2.6.3 Budaya organisasi dari sudut pandangan RBV	26

2.7 Inovasi.....	27
2.7.1 Konsep Inovasi.....	27
2.7.2 Kepentingan dan perkaitan antara inovasi dengan prestasi koperasi.....	29
2.8 Integrasi strategi.....	30
2.8.1 Konsep integrasi strategi.....	30
2.9 Rumusan	32
BAB TIGA KAEDAH PENYELIDIKAN	34
3.1 Pendahuluan.....	34
3.2 Model kajian	34
3.3 Hipotesis kajian.....	35
3.4 Reka bentuk penyelidikan.....	36
3.5 Populasi dan pemilihan sampel.....	36
3.5.1 Populasi.....	36
3.5.2 Pemilihan Persampelan	37
3.6 Kaedah pengumpulan data.....	38
3.6.1 Data Primer	38
3.6.2 Data Sekunder.....	39
3.7 Instrumen kajian.....	40
3.8 Teknik analisis data.....	42
3.8.1 Deskriptif data.....	43
3.8.2 Analisa Korelasi Pearson- <i>r</i>	43
3.8.3 Analisa Regrasi	43
3.9 Ujian Kebolehpercayaan (<i>Reliability Test</i>).....	44
3.10 Rumusan	45
BAB EMPAT HASIL KAJIAN	46
4.1 Pengenalan	46
4.2 Maklum balas responden	46
4.3 Latar belakang responden	47
4.3.1 Tempoh bekerja dalam koperasi	47
4.3.2 Jawatan dalam koperasi	47
4.3.3 Umur ahli koperasi.....	48
4.3.4 Jantina	49
4.3.5 Kaum.....	49
4.3.6 Jumlah ahli koperasi	50

4.3.7 Jumlah pekerja koperasi.....	51
4.3.8 Jumlah pekerja koperasi.....	51
4.3.9 Tempoh koperasi telah beroperasi	52
4.3.10 Jenis perniagaan koperasi	53
4.3.11 Latar belakang ahli koperasi	53
4.4 Deskriptif Analisis	54
4.4.1 Budaya Organisasi	54
4.4.2 Inovasi.....	55
4.4.3 Integrasi strategik.....	56
4.4.4 Prestasi koperasi.....	57
4.5 Ujian Normaliti	58
4.6 Ujian Lineariti.....	59
4.7 Ujian Korelasi (<i>Correlation Test</i>).....	59
4.8 Ujian Regrasi (<i>Regression Test</i>)	61
4.9 Keputusan Hipotesis	64
4.10 Rumusan	64
BAB LIMA KESIMPULAN DAN CADANGAN	66
5.1 Pengenalan	66
5.2 Perbincangan Objektif.....	66
5.2.1 Objektif 1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi koperasi.	67
5.2.2 Objektif 2: Terdapat hubungan positif antara inovasi dengan prestasi koperasi	68
5.2.3 Objektif 3: Integrasi startegi memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi.....	68
5.3 Cadangan Penyelidikan.....	69
5.4 Sumbangan Kajian	70
5.4.1 Sumbangan kepada pihak akademik	70
5.4.2 Sumbangan kepada pihak pengurusan	70
5.5 Kesimpulan	71
RUJUKAN	72
LAMPIRAN.....	78
Lampiran A: Set Soal Selidik	78
Lampiran B: Kajian Rintis	81

Lampiran C: Analisis Deskriptif.....	82
Lampiran D: Analisis Korelasi	85
Lampiran E: Analisis Regresi	86



SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	Definisi koperasi	12
Jadual 2.2	Perbezaan antara syarikat swasta dan koperasi	15
Jadual 2.3	Jenis budaya organisasi	25
Jadual 3.1	Adaptasi set soal selidik	36
Jadual 3.2	Set soal selidik mengikut dimensi dan item	41-42
Jadual 3.3	Dapatan Kajian Rintis	45
Jadual 4.1	Taburan responden mengikut tempoh bekerja	47
Jadual 4.2	Taburan responden mengikut jawatan dalam koperasi	48
Jadual 4.3	Taburan responden mengikut umur ahli koperasi	48
Jadual 4.4	Taburan responden mengikut jantina	49
Jadual 4.5	Taburan responden mengikut kaum	50
Jadual 4.6	Taburan responden mengikut jumlah ahli koperasi	50
Jadual 4.7	Taburan responden mengikut jumlah pekerja koperasi	51
Jadual 4.8	Taburan responden mengikut jumlah ahli lembaga pengarah	52
Jadual 4.9	Taburan responden mengikut tempoh koperasi telah beroperasi	52-53
Jadual 4.10	Taburan responden mengikut jenis perniagaan koperasi	53
Jadual 4.11	Taburan responden mengikut latar belakang ahli koperasi	54
Jadual 4.12	Taburan nilai min mengikut dimensi dalam budaya organisasi	55
Jadual 4.13	Taburan nilai min mengikut dimensi dalam inovasi	56
Jadual 4.14	Taburan nilai min bagi integrasi strategic	57
Jadual 4.15	Taburan nilai min mengikut dimensi dalam prestasi koperasi	58
Jadual 4.16	Korelasi antara prestasi koperasi dan pembolehubah tidak bersandar	60
Jadual 4.17	Panduan Penilaian Nilai Pearson Correlation (r) Daripada Cohen (1997)	61
Jadual 4.18	Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi	62
Jadual 4.19	Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi	63
Jadual 4.20	Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi	64

SENARAI RAJAH

Rajah 3.1	Model kajian	35
Rajah 4.1	Taburan responden mengikut jantina	49
Rajah 4.2	Taburan responden mengikut jumlah ahli	51
Rajah 4.3	Grafik histogram Ujian Normaliti	59
Rajah 4.4	Rajah Plot P	59



SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Set Soal Selidik	77
Lampiran B	Kajian Rintis	80
Lampiran C	Analisis Deskriptif	81
Lampiran D	Analisis Korelasi	84
Lampiran E	Analisis Regresi	85



SENARAI SINGKATAN

ALK	Ahli Lembaga Koperasi
ANGKASA	Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia
BSC	Balance Score Card
MKM	Maktab Koperasi Malaysia
R&D	<i>Research and Development</i> / Kajian dan Penyelidikan
SKM	Suruhanjaya Koperasi Malaysia



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Koperasi adalah satu organisasi yang ditubuhkan dengan konsep bekerjasama yang diterima pakai sejak zaman dahulu oleh masyarakat di Malaysia. Tujuan utama penubuhan koperasi adalah untuk meningkatkan taraf kehidupan ahli-ahlinya. Gerakan koperasi di Malaysia memainkan peranan penting dalam pembasmian kemiskinan dan pengagihan kekayaan negara. Ikatan Koperasi Antarabangsa (*International Cooperative*) mendefinisikan koperasi sebagai sebuah persatuan manusia yang berautonomi, bergabung secara sukarela untuk memenuhi keperluan dan aspirasi bersama dalam bidang ekonomi, sosial dan budaya melalui pertubuhan yang dimiliki bersama dan dikawal secara demokratik (Dasar Koperasi Negara, 2014).

Koperasi atau dahulunya dikenali sebagai *Syarikat Kerjasama* berbeza dari segi bentuk, dasar atau tujuan penubuhan dengan bentuk organisasi perniagaan yang lain. Di dalam koperasi, segala kepentingan individu akan digabungkan demi kepentingan masyarakat. Kepentingan individu akan menjadi penggerak utama dalam tindakan bermasyarakat yang akhirnya memberi manfaat kepada masyarakat tersebut (Asan Ali Golam Hassan, 1998).

Koperasi mengutamakan konsep kerjasama. Hal ini dapat dilihat apabila penubuhan koperasi akan melibatkan sekumpulan manusia yang mempunyai sekurang-kurangnya satu kepentingan ekonomi yang sama dan ia bergerak atas dasar tolong-menolong dalam satu kumpulan. Tujuan penubuhan koperasi bukanlah mencari keuntungan semata-mata

sebaliknya bagi memajukan tahap ekonomi dan sosial ahli secara keseluruhannya (Ed Mayo, 2011).

Koperasi merupakan sebuah entiti perniagaan yang mempunyai prinsip perniagaan berbeza dengan jenis perniagaan (contoh: syarikat). Koperasi merupakan sebuah perniagaan yang menggunakan konsep “pemilik bersama” kerana setiap penubuhan koperasi akan menekankan perniagaan yang dijalankan mampu menjana keuntungan bagi manfaat ke semua pemilik. Oleh yang demikian, bagi memastikan koperasi terus berdiri dan sentiasa maju, maka prestasi koperasi perlu diukur untuk mengenalpasti sama ada koperasi masih lagi relevan dengan tujuan penubuhan ataupun sebaliknya.

1.2 Penyataan masalah

Setiap penubuhan koperasi mempunyai objektif dan hala tuju yang telah dirancang lebih awal. Hal ini perlu dilihat sama ada ia memberi kesan yang positif kepada organisasi atau sebaliknya. Pencapaian koperasi ini sewajarnya diukur bagi menentukan dan mengenalpasti tahap pencapaian dan keberkesanan objektif-objektif yang telah dirancang oleh pihak tertinggi di dalam pengurusan koperasi (Maidique dan Zirger, 1985). Murphy, Trailer dan Hill (1996) di dalam kajiannya menyatakan tahap prestasi sesebuah organisasi penting untuk mengenalpasti kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Sehingga tahun 2012, prestasi koperasi masih lagi kurang maklumat yang lengkap untuk mencapai tahap perniagaan yang tepat dalam jangka panjang kerana ia hanya berkaitan pengukuran kewangan. (Ernita, 2012). Oleh yang demikian, pengkaji melihat bahawa kajian prestasi koperasi ini perlu diukur secara menyeluruh daripada pelbagai aspek bagi mengenalpasti keberkesanan dan tahap kejayaan sesebuah koperasi.

Berdasarkan World Co-Operative Monitor (2015), Malaysia tidak tersenarai di antara 300 koperasi terbaik dunia. Ini menunjukkan bahawa Malaysia masih belum mencapai tahap prestasi yang ditetapkan oleh koperasi dunia. Ini mungkin disebabkan oleh kaedah pengukuran prestasi yang tidak mengikut tahap yang telah ditetapkan oleh koperasi dunia.

Laporan Index 100 Koperasi Terbaik di Malaysia (2012) turut melaporkan bahawa pengukuran prestasi koperasi di Malaysia belum dilakukan secara menyeluruh kerana prestasi koperasi tidak dinilai melalui aspek kewangan dan bukan kewangan. Namun, kajian yang pernah dijalankan mengenai prestasi koperasi dinilai hanya melalui aspek kewangan semata-mata seperti kajian Soraya (2010) dan Hasbullah (2009). Tambahan pula, kajian yang dijalankan oleh Jamilah et al (2006) juga menyatakan bahawa prestasi kewangan koperasi mampu digunakan bagi mengenal pasti tahap sesebuah koperasi dengan klasifikasi “prestasi tinggi” ataupun “prestasi rendah”. Penilaian prestasi kewangan dinilai terlebih dahulu untuk diletakkan sebagai kedudukan teratas dan penilaian bukan kewangan akan dinilai hanya selepas penilaian kewangan (Ernita, 2012).

Oleh itu, adalah wajar untuk kajian ini melakukan pengkajian ke atas prestasi koperasi. Jika prestasi koperasi dapat ditingkatkan maka sumbangannya kepada pihak-pihak berkepentingan yang disebut sebelum ini turut dapat ditingkatkan juga. Dalam hal ini, pengkaji berpendapat prestasi koperasi mampu ditingkatkan melalui usaha-usaha terancang ke atas sumber-sumber koperasi itu sendiri. Pendapat ini disandarkan kepada kenyataan daripada Lopez dan Iglesias (2010) yang menyatakan sumber koperasi merupakan asas untuk menghasilkan prestasi yang baik. Barney (1991) menyatakan sumber organisasi meliputi keupayaan, kebolehan, aset, maklumat dan lain-lain yang dikawal oleh organisasi

yang membolehkan organisasi menjalankan strategi untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan.

Pengkaji perlu mengenalpasti apakah sumber yang terlibat dalam peningkatan sesebuah koperasi dan apakah hubungan sumber tersebut terhadap prestasi koperasi. Sumber perlu dikenal pasti supaya prestasi dapat ditingkatkan (Azahari, Rushami dan Shahimi, 2007). Pengkaji beranggapan sumber penting yang mempunyai hubungan dengan prestasi koperasi termasuklah budaya organisasi dan inovasi. Kajian Siew Kiem Jean dan Kelvin Leu (2004) menunjukkan bahawa kekuatan budaya organisasi dan inovasi memberi pengaruh kuat bagi meningkat prestasi koperasi.

Budaya organisasi memberi impak yang positif kepada prestasi koperasi. Kajian yang dijalankan oleh Kennedy (1982) dan Kilman (1985) melihat budaya organisasi yang kuat akan memberi impak terhadap kejayaan sesebuah organisasi. Oleh itu, pengkaji mula melihat sejauhmana budaya organisasi itu sebenarnya mampu mempengaruhi prestasi koperasi terutamanya di Malaysia. Pengkaji akan menyokong kajian yang telah dijalankan berkenaan kesan budaya organisasi terhadap prestasi dengan melihat beberapa aspek seperti integriti, konsistensi, profesional, tanggungjawab dan kepimpinan (Ernita, 2012)

Selain itu, inovasi juga sewajarnya di ambilkira dalam mengukur prestasi terutamanya dari segi pembangunan dan pertumbuhan (Thomas, 1996). Thomas (1996) menekankan bahawa inovasi membantu dalam mengurangkan kos terutama dalam penghasilan produk yang berkualiti dalam persaingan sedia ada. Walaubagaimanapun, untuk memastikan inovasi itu berjaya membawa kepada kejayaan pada organisasi, koperasi terpaksa berdepan dengan

risiko yang tinggi. Kajian yang telah dijalankan oleh Jenny Poolton dan Hassan Ali (2000) menunjukkan 60 peratus produk baru akan berjaya dalam pasaran sekiranya mereka menggunakan kaedah dan cara yang betul. Oleh yang demikian, pengkaji perlu melihat sejauhmana sesebuah inovasi itu akan memberi impak kepada prestasi koperasi.

Walaupun kajian dan kaitan antara sumber dan prestasi telah diterangkan, ini masih lagi tidak menguatkan kajian. Sumber perlu didokong oleh sesuatu untuk membantu meningkatkan prestasi. Oleh itu, satu platform baru perlu diwujudkan bagi integrasikan dikalangan sumber-sumber tersebut untuk menghasilkan prestasi yang baik. Azahari et al (2007) berpendapat sumber organisasi perlu diintegrasikan antara satu sama lain supaya ia akan menghasilkan satu keputusan yang boleh diterjemahkan kepada penghasilan koperasi. Kajian yang dijalankan membuktikan keperluan gabungan antara sumber-sumber ini bagi memberikan kelebihan kepada organisasi (Griffith, Yalcinkaya, & Calantone, 2010).

Kajian oleh Skinner dan Swink et al. (2005) menyatakan bahawa sumber dan prestasi memerlukan integrasi strategi sebagai agen moderasi. Integrasi strategi mampu untuk menerangkan sejauhmana sesuatu unit dalam organisasi berinteraksi sumber-sumber dalam unit tersebut untuk menjadikan objektif program konsisten dengan kehendak dan keperluan organisasi. Peranan integrasi strategik sebagai pembolehubah moderator turut digunakan dalam kajian oleh Ford (1999) dan Sakakibara, Flynn, Schroeder, dan Morris (1997).

Oleh yang demikian, penyelidik mendapati hubungan sumber seperti budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi sewajarnya dijalankan terutama di Malaysia. Kajian ini akan membuktikan sama ada wujudkah moderasi integrasi strategi antara hubungan

sumber-sumber dengan prestasi. Bagi meneruskan kepada kajian, seterusnya akan disenaraikan permasalahan-permasalahan yang akan diterangkan pada persoalan kajian.

1.3 Persoalan kajian

Antara persoalan di dalam kajian ini yang masih belum terjawab adalah:

1. Adakah budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi koperasi?
2. Adakah inovasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi koperasi?
3. Adakah integrasi strategi bertindak sebagai pembolehubah moderator ke atas budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi?

1.4 Objektif kajian

Berdasarkan kepada persoalan kajian dan pernyataan masalah yang telah dibincangkan, objektif kajian ini mensasarkan untuk mendapatkan jawapan berdasarkan persoalan tersebut. Oleh itu, objektif kajian adalah seperti berikut:

1. Mengenalpasti hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi koperasi
2. Mengenalpasti hubungan antara inovasi dan prestasi koperasi.
3. Mengenalpasti pengaruh moderasi iaitu integrasi strategi ke atas hubungan budaya organisasi dan inovasi terhadap prestasi koperasi.

1.5 Signifikansi kajian

Kajian ini diharap dapat dijadikan sebagai asas rujukan umum untuk tujuan akademik dan dalam proses penyediaan maklumat dalam sistem pengukuran prestasi koperasi pada masa akan datang, khususnya di Malaysia. Hal ini kerana kajian melihat keperluan menyeluruh

dalam menilai prestasi dan tidak hanya menilai berdasarkan prestasi kewangan semata-mata seperti yang dicadangkan oleh Ernita (2012) dan Kaplan et al. (1992).

Kajian ini turut memberikan maklumat bahawa terdapat faktor lain seperti budaya organisasi dan inovasi yang perlu diambil kira dalam menentukan kejayaan sesebuah koperasi. Tambahan pula, penggabungan sumber yang dimiliki oleh koperasi perlu diintegrasikan bagi meningkatkan prestasi sesebuah koperasi.

Dapatan kajian juga diharap dapat menyumbangkan idea kepada pihak yang terlibat untuk menyusun semula penilaian koperasi dengan menggunakan konsep yang sesuai supaya penilaian dibuat lebih menyeluruh selaras dengan misi, visi dan tujuan koperasi ditubuhkan seterusnya membolehkan pihak yang terlibat seperti Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) melihat aspek-aspek yang perlu diukur dalam meletakkan *ranking* sesebuah koperasi lebih tepat.

Selain itu, kajian ini juga diharap dapat membantu pihak Ahli Lembaga Pengarah koperasi dalam membuat keputusan untuk meningkatkan prestasi koperasi dengan menggalakkan pembangunan sektor koperasi yang terancang lagi mapan. Selain itu, kajian ini turut membantu pengurus dalam menilai semula tahap dan kedudukan terkini koperasi supaya pengurus boleh memastikan prestasi koperasi terus berkembang.

1.6 Skop dan batasan

Skop kajian hanya melibatkan koperasi yang aktif dan masih mengadakan Mesyuarat Tahunan setiap tahun yang beroperasi di Negeri Perak. Koperasi yang beroperasi hanya di

Negeri Perak dipilih kerana negeri ini mempunyai pelbagai jenis pertubuhan koperasi (seperti koperasi pertanian, koperasi sekolah dan koperasi peladangan) dan mempunyai bilangan koperasi kedua terbesar di Semenanjung Malaysia (Statistik SKM, 2015). Walaupun demikian, skop kajian ini mampu menggambarkan generalisasi keseluruhan populasi dan sesuai digunakan sebagai kajian sampel (Uma Sekaran, 2003).

Kajian ini juga berdepan dengan beberapa kekangan seperti masa, pengetahuan, keupayaan dan kewangan. Oleh itu, keputusan kajian hanya merujuk kepada koperasi yang wujud pada masa kajian dijalankan. Manakala pengumpulan data dibuat secara *cross sectional* di mana tiada data siri susulan di ambil.

Selain itu, kajian ini juga terhad kepada dua pembolehubah bebas sebagai sumber-sumber yang dimiliki oleh koperasi iaitu budaya organisasi dan inovasi yang menyumbang kepada prestasi koperasi. Kajian ini hanya mengehadikan kajian ke atas pembolehubah-pembolehubah bebas sahaja. Kajian ini turut menjadikan integrasi strategi sebagai pembolehubah moderator dalam hubungan antara sumber dengan prestasi. Kajian akan melihat hubungan integrasi sumber-sumber yang ada dengan kesan ke atas prestasi koperasi. Prestasi koperasi pula akan diukur dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*, di mana prestasi akan diukur daripada aspek yang lebih menyeluruh iaitu prestasi kewangan, pelanggan, proses dalaman perniagaan, pembelajaran dan pertumbuhan.

Skop kajian ini juga hanya melibatkan responden yang terdiri daripada mereka yang terlibat secara langsung dengan operasi koperasi. Hal ini kerana mereka lebih mengetahui tentang maklumat koperasi dan pergerakan yang berlaku dalam koperasi mereka dengan lebih

terperinci. Oleh yang demikian, responden yang di pilih adalah dalam kalangan Ahli Lembaga Pengarah, Ahli Jawatankuasa, dan pekerja koperasi yang memegang jawatan pengurusan tertinggi di dalam koperasi.

1.7 Susun atur tesis

Kajian ini distrukturkan dalam lima bab yang akan menjelaskan secara terperinci tentang kajian yang dijalankan. Bab Satu merupakan bab Pengenalan yang memperihalkan gambaran keseluruhan projek dan merangkumi bahagian seperti pendahuluan, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, signifikasi kajian, skop dan batasan kajian.

Bab Kedua pula menjelaskan tentang Kajian Literatur yang berkaitan kaedah pengukuran prestasi koperasi dengan menggunakan konsep *Balance Score Card* (BSC) serta sumber-sumber yang mempengaruhi prestasi koperasi. Bab ini juga akan menerangkan tentang definisi dan konsep yang akan digunakan dalam kajian. Dimensi pengukuran turut diterangkan dalam bab ini.

Bab Ketiga pula menjelaskan lebih terperinci tentang kaedah yang dijalankan dan rekabentuk kajian yang digunakan serta justifikasi mengapa kaedah berikut digunakan. Huraian berkenaan andaian hubungan yang wujud di antara pembolehubah, data dan analisis bagi mendapatkan dapatan kajian juga diterangkan di dalam bab ini.

Bab Empat merupakan bab yang membincangkan dapatan kajian yang diperoleh menggunakan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Bab

ini juga akan menunjukkan sama ada analisis dapat menjawab hipotesis-hipotesis yang di cadangkan di dalam kajian ini.

Perbincangan terhadap keputusan analisis pula dibincangkan dengan lebih mendalam di dalam Bab Lima iaitu Perbincangan dan Cadangan. Bab ini akan mencadangkan arah tuju kajian di masa hadapan dalam perniagaan koperasi.



BAB DUA

ULASAN KARYA

2.1 Pendahuluan

Bab ini akan menerangkan perkara yang berkaitan dengan sorotan karya. Tinjauan literatur telah disusun bagi memudahkan pembacaan. Bab ini juga memperincikan tentang koperasi, pemboleh ubah kajian dan kajian-kajian yang telah dilakukan oleh pengkaji sebelum ini berkaitan kajian yang dijalankan.

2.2 Latar belakang koperasi Malaysia

Koperasi di Malaysia pada asalnya diwujudkan berikutan masalah keterhutangan yang serius dalam kalangan masyarakat di Tanah Melayu. Koperasi pertama telah ditubuhkan adalah pada 21 Julai 1922 yang didaftarkan atas nama "*The Federated Malay States Posts and Telegraph Co-Operative Thrift and Loan Society Limited*". Organisasi ini telah dikawalselia gerakan koperasi di bawah Jabatan Pembangunan Koperasi yang kini dikenali sebagai Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) bermula tahun 1923 (Maktab Kerjasama Malaysia, 2010)

Koperasi di Malaysia telah berkembang dengan pesat sejak Perang Dunia Ke-dua. Pada tahun 1939, sebanyak 515 buah koperasi telah ditubuhkan. Namun, selepas Perang Dunia kedua, lebih banyak industri telah menceburi dan berdaftar di bawah koperasi seperti Koperasi Pemborong Malaysia (1949), Koperasi Insurans (1954), Bank Kerjasama Rakyat Malaysia Berhad (kini dikenali sebagai Bank Rakyat) (1954). Sehingga tahun 2009, sebanyak 7,215 buah koperasi telah berdaftar dengan Koperasi Malaysia dengan

keanggotaan seramai 6.78 juta orang dan modal syer sebanyak RM 8.97 billion dan aset sebanyak RM 65 bilion (Suruhanjaya Koperasi Malaysia, 2014).

2.2.1 Definisi koperasi

Definisi koperasi telah ditakrifkan oleh pelbagai pihak dan dapat diringkaskan seperti Jadual 2.1.

Jadual 2.1
Definisi Koperasi

Pengarang	Definisi
<i>International Cooperative Alliance (ICA) (1995)</i>	Koperasi merupakan sebuah organisasi yang melibatkan penglibatan sukarela orang perseorangan dan bergabung atas dasar persamaan demi meningkatkan kepentingan ekonomi mereka sendiri.
Akta Koperasi Malaysia (1993)	Penubuhan yang terdiri daripada pelbagai individu dan bermatlamat untuk meningkatkan kepentingan ekonomi anggotanya. Ahli akan mengikut prinsip-prinsip koperasi dan boleh didaftarkan sebagai satu koperasi asas.
Ed Mayo (1998)	<i>Cooperative is member-owned business and therefore the format and direct accountability is to members, who share the control rights of ownership on an equitable basis.</i>
Ernita (2012)	Sebuah organisasi yang ditubuhkan oleh individu atau secara berkumpulan dengan melakukan aktiviti berlandaskan prinsip bekerjasama dan kekeluargaan sekaligus merupakan gerakan kepada pembangunan ekonomi masyarakat dan negara.
Asan Ali Golam Hassan (1998)	Sejenis perniagaan yang diusahakan atas dasar permuafakatan sekumpulan masyarakat bagi menjalankan sejenis perniagaan atau kesihatan sosial yang bersifat demokrasi.

Berdasarkan daripada definisi tersebut dapat disimpulkan bahawa koperasi adalah satu pertubuhan perniagaan yang ditubuhkan oleh sesuatu masyarakat bagi meningkatkan ekonomi masyarakat tersebut.

2.2.2 Prinsip koperasi di Malaysia

Prinsip awal berkaitan koperasi seringkali dikaitkan dengan amalan dan peraturan Rochdale iaitu sebuah persatuan koperasi yang di tubuhkan di London pada tahun 1885. Pertubuhan ini juga dikenali sebagai *The International Cooperative Alliance (ICA)* (Asan Ali Golam Hassan, 1998). Terdapat sembilan prinsip asal yang disenaraikan oleh Rochdale pada tahun 1884 iaitu:

1. Keahlian terbuka.
2. Pentadbiran secara demokratik.
3. Pembayaran faedah yang terhad atas modal yang terhad.
4. Berkecuali dalam hal politik dan agama.
5. Menggalakkan pendidikan koperasi.
6. Perniagaan secara tunai.
7. Hadiah atas langganan.
8. Menjual hanya barang yang bermutu.
9. Harga jualan perlu mengikut harga pasaran.

Di Malaysia pula, prinsip koperasi telah mula diketengahkan setelah terbentuknya Undang-Undang Syarikat Kerjasama pada tahun 1922. Mengikut Akta Syarikat Kerjasama (1948) (semakan semula pada tahun 1983), prinsip koperasi adalah seperti berikut:

1. Keahlian koperasi adalah terbuka kepada sesiapa sahaja tanpa sekatan atau diskriminasi tidak kira dari segi pekerjaan, pangkat, darjat, agama, bangsa atau fahaman politik.

2. Keahlian baru dan lama adalah setaraf. Setiap ahli perlu bersedia untuk menerima tanggungjawab keahliannya melalui kerjasama dalam satu organisasi. Kelayakan mendaftar adalah seperti berikut:
 - a. Warganegara Malaysia.
 - b. Sudah mencapai umur 18 tahun.
 - c. Lahir dan bermastautin atau memiliki tanah di kawasan koperasi dijalankan.
3. Demokrasi dan sukarelawan. Setiap ahli bebas bersuara dan memberi pendapat tanpa mengambil kira jumlah saham yang dimiliki. Ahli berkuasa dalam memastikan pengoperasian dijalankan dengan baik dan dipantau oleh ahli lembaga serta juruaudit luar. Hal ini bagi mengelakkan kuasa monopoli dalam pengurusan koperasi.
4. Koperasi membayar keuntungan atas modal (dividen) yang terhad supaya lebih keuntungan digunakan untuk membesarkan operasi perniagaan. Selain menjalankan perniagaan, koperasi juga amat mementingkan pendidikan ahli-ahlinya. Sesebuah koperasi yang telah di audit perlu mencarum sebanyak 2% daripada untung bersih ke Tabung Amanah Pelajaran Koperasi yang sebahagian besarnya disalurkan kepada Maktab Koperasi Malaysia (MKM) untuk menjalankan kursus dan kesedaran kepada ahli koperasi. Manakala 1% dari untung bersih itu juga akan disalurkan ke ANGKASA untuk mengembangkan prinsip koperasi dan ilmu koperasi.
5. Semua pertubuhan koperasi daripada pelbagai peringkat dan kawasan sama ada koperasi kecil atau besar perlu bekerjasama membantu antara koperasi supaya dapat mewujudkan rantaian ke hadapan dan ke belakang. Ini membolehkan koperasi maju dengan seiringan dan tiada yang ketinggalan.

Selain itu, Akta Koperasi (1993), Seksyen 2 turut menyatakan prinsip koperasi sebagai:

1. Keanggotaan sukarela dan terbuka
2. Pengurusan yang demokratik
3. Pulangan terhad ke atas modal yang disumbangkan kepada anggota
4. Pembahagian keuntungan dengan saksama
5. Menggalakkan pendidikan koperasi
6. Kerjasama aktif di kalangan koperasi berdaftar

2.2.3 Perbezaan antara koperasi dan syarikat swasta

Koperasi dan syarikat swasta merupakan dua entiti yang berbeza dan perbezaan antara keduanya diterangkan melalui adaptasi dalam Jadual 2.2 dari Asan Golam Hassan (1998).

Jadual 2.2
Perbezaan antara syarikat swasta dan koperasi

	Syarikat Swasta	Koperasi
Undang-undang	Akta Syarikat 1965	Akta Koperasi 1993
Tujuan Penubuhan	Keuntungan	Perkhidmatan dan keuntungan yang munasabah
Sumber-sumber	Modal dan kemahiran berniaga	Tenaga manusia dan langganan mengikut kemampuan
Organisasi	Lebih mementingkan pengurusan	Lebih mementingkan organisasi
Kemajuan/prestasi	Cekap dan cepat melalui penglibatan Pengarah Urusan atau Pengarah	Lambat membuat keputusan (Lembaga Pengarah dan Ahli)
Hak Kawalan	Pemegang Modal	Ahli Koperasi

Sumber: Adaptasi daripada Asan Golam Hassan (1998)

2.3 Teori penyokong kajian

Teori utama yang digunakan bagi menyokong kajian ini adalah Teori Berasaskan Sumber (*Resourced Based View/ RBV*). Teori ini diasaskan oleh Barney pada tahun 1991. Teori ini menyatakan bahawa sumber-sumber berharga tidak mudah ditiru. Barney (1991) turut menyatakan bahawa pengekalannya kelebihan bersaing dipacu oleh sumber-sumber dan kapabiliti yang boleh dilihat secara jelas (*tangible*) atau tidak jelas (*intangible*) seperti kemahiran pengurusan, proses organisasi dan rutin, dan kawalan maklumat dan pengetahuan.

Sumber-sumber dan kapabiliti yang harus dikawal oleh syarikat termasuklah:

1. Nilai (*Valuable*) - Sumber bernilai bagi syarikat yang sukar diperoleh oleh pesaing. Sebagai contoh kos yang lebih rendah berbanding pesaing dan syarikat mendapat keuntungan yang lebih tinggi (Corner, 1992; Ernita, 2012)
2. Jarang (*Rare*) - Syarikat yang unik hendaklah mempunyai sumber yang jarang dan sukar dijumpai oleh pesaing. Maka ia mampu mengekalkan kelebihan persaingan kepada organisasi (Ernita, 2012; Barney, 1991)
3. Sukar ditiru (*Imitate*) - maklumat dan sumber tidak boleh atau sukar di duplikasikan kerana ia adalah aset yang penting dan pesaing sukar untuk mendapatkan maklumat lengkap tentang sumber tersebut (Peteraf, 1993; Rumelt, 1986; Ernita, 2012)
4. Tiada Pengganti (*Non-substitute*) - walaupun sumber sukar diperoleh, tetapi tiada pengganti terhadap sumber tersebut. Sekiranya syarikat dapat memiliki sumber tersebut, ia akan memberikan kelebihan persaingan kepada syarikat berbanding pesaing lain (Ernita, 2012; Barney, 1991)

Kajian ini menggunakan teori ini kerana Teori Berasaskan Sumber mengaitkan sumber-sumber yang dimiliki oleh sesebuah syarikat/perniagaan dalam mempengaruhi prestasi koperasi. Kajian yang dijalankan oleh Handfield (2001) menyatakan bahawa sumber seperti budaya organisasi mempengaruhi prestasi koperasi. Manakala sumber seperti inovasi juga mempunyai hubungan terhadap prestasi seperti kajian yang dijalankan oleh Konstantinos et al (2002).

2.4 Pengukuran prestasi

Pengukuran prestasi menjadi subjek kajian dan semakin popular menjelang pertengahan tahun 1990-an (P. Folan & J. Brown, 2005) dan pelbagai interpretasi telah diberikan terhadap pengukuran prestasi. Sebagai contoh, pengukuran prestasi dalam perniagaan diukur mengikut jangka masa tertentu dan hasil pengukuran itu akan memberi maklum balas kepada pengurus berkenaan perjalanan dalam mencapai matlamat yang dirancang. Simmon (2000) menyatakan pengukuran prestasi perlu diukur setahun atau kurang bagi jangka masa pendek manakala beberapa tahun untuk matlamat jangka masa panjang. Lebas dan Eusue (2002) pula menakrifkan prestasi sebagai perkara yang dijalankan hari ini akan menjadi pengukuran daripada nilai hasil diperolehi pada esoknya.

Robert D. Behn (2003) pula menjalankan kajian dengan mempersoalkan keperluan untuk mengukur prestasi. Dapatan kajian berkenaan telah menyenaraikan lapan tujuan dalam mengukur prestasi iaitu:

1. Prestasi diukur untuk menilai prestasi bagi membezakan antara data dan pertimbangan prestasi sebenar.
2. Prestasi diukur untuk mengawal gelagat dalam organisasi supaya sentiasa selari.

3. Pengukuran juga bertujuan menilai tahap kecekapan dalam penetapan belanjawan dalam organisasi.
4. Pengukuran prestasi dapat membantu untuk memotivasikan orang lain dan membangkitkan kemahuan untuk mencapai sasaran.
5. Pengukuran diperlukan untuk mempromosikan kebolehan sesuatu organisasi supaya organisasi dapat menunjukkan tahap pencapaian kepada umum.
6. Pengukuran dilakukan supaya seorang ketua itu dapat meraikan bersama pekerjanya selepas sesuatu pencapaian dapat dicapai.
7. Pencapaian diukur sebagai satu proses pembelajaran bagi mengesan kesilapan semasa proses pengukuran dan penambahbaikan dapat dilakukan selepas pengukuran dilakukan.
8. Pengukuran digunakan untuk penambahbaikan. Pengurus akan memahami dan mengenalpasti kelemahan yang memerlukan penambahbaikan dan pengurus perlu tahu bahawa tindakan yang diambil akan memberi kesan kepada semua pihak terlibat.

Berdasarkan daripada lapan keperluan pengukuran prestasi ini, dapat disimpulkan bahawa pengukuran prestasi membantu sesebuah koperasi itu untuk sentiasa maju, sentiasa menjalani proses pembelajaran, memotivasikan pekerja dan sebagainya. Dalam konteks kajian, sekiranya prestasi koperasi tidak diukur, ALK tidak dapat mengenalpasti sejauhmana tahap kemajuan organisasi. Pihak pengurusan juga tidak dapat mengesan sama ada pekerja bermotivasi atau tidak, tidak dapat mengawal gelagat pekerja dan pihak luar dan yang paling utama adalah peluang untuk organisasi belajar daripada kesilapan dan sentiasa melakukan penambahbaikan.

2.5 Balance Scorecard (BSC)

Kunci untuk mencapai pencapaian yang berterusan haruslah bergantung kepada kebolehan pengukuran yang berterusan dan prestasi yang berterusan adalah kunci kepada kejayaan

syarikat (Braam & Nijssen, 2004). Dalam era perkembangan ekonomi yang sentiasa mengalami perubahan, satu set pengukuran yang lebih komprehensif dan fleksibel diperlukan bagi mengukur prestasi sebenar sesebuah koperasi (Prajoga & Sohal, 2004). Oleh yang demikian, Kaplan dan Norton (1992) telah mengasaskan satu reka bentuk kajian khusus dalam menyelesaikan masalah ini (Kiran Jude Fernandes, Vinesh Raja, Andrew Whalley, 2006).

BSC diasaskan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Hasil kajian membuktikan bahawa BSC adalah satu alat pengukuran yang wajar digunakan oleh pihak pengurusan atasan untuk mengukur prestasi perniagaan dengan lebih cepat dan menyeluruh. Kajian lanjut yang dijalankan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1993 mendapati BSC adalah alat yang lengkap yang digunakan untuk menukarkan objektif strategik syarikat kepada satu set pengukuran prestasi.

Ayeesha Farooq dan Zareen Hussain (2011) menyatakan BSC membantu organisasi memastikan visi dan strategi syarikat berada pada landasan yang betul dengan mengukur prestasi sebenar syarikat. Kaplan telah mengubah landskap kajian pengukuran prestasi kerana landskap ekonomi telah berubah daripada pertanian kepada industri. Pengukuran mula bercambah kepada pengukuran berkenaan kemahiran pekerja, kepuasan pelanggan, teknologi, hartanah, ladang, dan inventori (Ayeesha Farooq & Zareen Hussain, 2011).

BSC juga mengukur tahap kewangan yang membawa maksud kesan daripada tindakan yang telah diambil sebelum ini. Menurut Kaplan dan Norton (1993), BSC bergerak bersama atau diukur bersama dengan pengukuran kewangan, Pengukuran berkenaan melibatkan

kepuasan pelanggan terhadap operasi yang dijalankan oleh pihak syarikat, proses dalaman syarikat, inovasi yang dibuat oleh organisasi dan peningkatan kepada aktiviti yang dijalankan.

Kajian ini telah memilih BSC sebagai satu alat pengukur bagi mengukur tahap prestasi koperasi yang akan dikaji. Hal ini kerana, pelaksanaan BSC dalam organisasi mampu membangunkan sebuah fakulti dan bahagian akademik di sebuah Universiti seperti kajian yang dijalankan oleh McDeritt R, Giapponic dan Salmon N. (2008). Selain itu, BSC juga telah berjaya membangunkan sebuah syarikat elektrik dan gas natural terbesar Amerika dalam menetapkan satu tahap keselamatan, inovasi, dan prestasi keseluruhan (McDeritt et al., 2008).

2.5.1 Prinsip *Balance Scorecard*

Kejayaan organisasi yang diketengahkan oleh Kaplan dan Norton (1992,1993) adalah berdasarkan kepada lima prinsip utama iaitu:

1. Melakukan perubahan melalui kepimpinan eksekutif.
2. Menterjemahkan strategi kepada terma operasi.
3. Sentiasa sejajar dengan strategi organisasi.
4. Memastikan strategi bagi setiap pekerja.
5. Menjadikan strategi sebagai satu proses berterusan.

Konsep bagi alat pengukuran BSC ini akan mengukur empat perkara untuk melihat prestasi di dalam kajian ini iaitu:

1. Perspektif pelanggan

Perniagaan yang dijalankan dalam era milenium dan maklumat tanpa sempadan amat mementingkan kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan yang ditawarkan (Ernita 2012). Perspektif ini tertumpu kepada sasaran pelanggan untuk mengetahui kehendak pelanggan serta membolehkan syarikat mencipta strategi pemasaran kepada pelanggan tersebut (Niven, 2002). Perspektif ini menjadi petanda bahawa pelanggan yang tidak berpuas hati dengan perkhidmatan yang ditawarkan mempunyai pilihan untuk mencari dan menggunakan pembekal lain yang mampu memberikan perkhidmatan yang lebih baik. Prestasi yang kurang pada perspektif ini akan mempengaruhi prestasi akan datang walaupun syarikat mempunyai kewangan yang baik pada ketika itu (Ayeesha et al., 2011).

2. Perspektif proses perniagaan dalaman

Perspektif ini merujuk kepada proses dalaman perniagaan. Metrik asas kepada perspektif ini adalah memberikan pengurus mengetahui sama ada perkhidmatan dan produk dapat menepati kehendak atau keperluan pelanggan dengan tepat ataupun tidak (Bose S. & Thomas K., 2007). Perspektif ini direka dengan cermat supaya mampu mencapai misi yang ditetapkan. Perspektif ini ditetapkan oleh orang yang sangat rapat dan tahu semua berkaitan organisasi dan tidak boleh melantik konsultan untuk menetakannya (Ashu Sharma, 2009).

3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini merujuk kepada latihan dan pembelajaran yang diberikan kepada pekerja (Kaplan, 1996). Pengetahuan pekerja merupakan sumber utama bagi setiap organisasi dan perlu penambahbaikan wajar dibuat secara berkala kerana ilmu dan teknologi sentiasa

berubah dengan pantas. Pembelajaran dan pertumbuhan merupakan aset penting dalam kejayaan sebuah organisasi. Kaplan menyatakan pembelajaran adalah lebih penting daripada latihan dan organisasi perlu mewujudkan mentor dan tutor untuk membantu pekerja lain ketika menghadapi sebarang masalah.

4. Perspektif kewangan

Kaplan dan Norton tidak menafikan data kewangan juga penting dalam menentukan prestasi. Prestasi kewangan perlu dilihat untuk memastikan sama ada kewangan yang telah digunakan telah mencapai sasaran yang dirancang. Walaubagaimanapun, kaedah pengukuran data berkenaan perlu ditambah baik bagi memastikan data kewangan mempunyai kaitan untuk mencapai tahap prestasi koperasi.

2.6 Budaya organisasi

2.6.1 Konsep budaya organisasi

Budaya organisasi mendefinisikan persepsi bersama yang dipegang oleh sesebuah organisasi yang dapat membezakan perbezaan antara organisasi lain (Robbins, 2001). Sithi-Amnuai (1989) pula menyatakan budaya organisasi sebagai sebuah kumpulan andaian dan keyakinan yang dibahagikan kepada ahli daripada sesebuah organisasi yang dibangunkan supaya mereka belajar mengatasi masalah dalam penyesuaian luar dan integrasi dalaman.

Cara mudah untuk mengenalpasti sama ada budaya organisasi memberi kesan kepada kepimpinan adalah dengan melihat bagaimana budaya organisasi dikonseptualkan dalam organisasi. Smircich (1983) mencadangkan dua pendekatan bagi mengkaji fenomena budaya dalam organisasi:

1. Budaya sebagai pemboleh ubah organisasi.
2. Budaya sebagai sesuatu yang boleh dimanipulasikan.

Sifat semula jadi, arahan dan impak daripada manipulasi akan bergantung kepada kemahiran dan kebolehan seseorang pemimpin itu.

Selain itu, Robbins (1996) pula menjelaskan ciri-ciri budaya yang sewajarnya wujud dalam sesebuah organisasi:

1. Inovatif - menunjukkan sejauhmana organisasi membantu pekerja supaya bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap semua butiran – melihat sejauhmana organisasi ingin melihat pekerjaannya melihat sesuatu secara teliti, kritis dan kritikal terhadap sesuatu perkara.
3. Berorientasikan hasil – memandangkan sejauhmana organisasi melihat kepada keputusan atau hasil yang diperolehi berbanding cara untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Berorientasikan manusia – sejauhmana keputusan organisasi mempengaruhi manusia di dalam organisasi
5. Berorientasikan pasukan – sejauhmana kerja yang diberikan lebih kepada secara berpasukan berbanding secara individual
6. Agresif – berkaitan sejauhmana orang-orang di dalam organisasi bergerak secara aktif dalam memastikan budaya organisasi sentiasa diamalkan
7. Kestabilan – melihat sejauhmana kegiatan organisasi mengekalkan status quo berbanding pertumbuhan.

2.6.2 Kepentingan dan perkaitan antara budaya organisasi dengan prestasi

Terdapat kaitan dan hubungan nyata yang berkait rapat dengan budaya organisasi dan prestasi. Peter Look dan John Crowford (2015) menyatakan bahawa budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai signifikan kepada prestasi organisasi. Budaya organisasi yang tidak bagus akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati terhadap kerjanya maka mereka tidak akan komited dan akan mencari peluang untuk mencari pekerjaan yang lain (Angle, 1981; Riketta, 2002). Oleh yang demikian, kadar lantik henti (*turnover*) dalam kalangan pekerja akan meningkat dan mengakibatkan penurunan dalam prestasi syarikat.

Schein (1992) pula membuktikan bahawa budaya organisasi mempunyai saling kebergantungan dalam pengukuran prestasi organisasi. Bass (1985) menyatakan untuk melihat hubungan di antara budaya organisasi, ia boleh dilihat dengan mengenalpasti impak terhadap perbezaan gaya kepimpinan dalam kebudayaan. Kajian oleh Brown (1992) pula melihat pemimpin yang terbaik mempunyai kemahiran yang membolehkan mereka mengubah aspek budaya supaya boleh meningkatkan prestasi syarikat.

Budaya organisasi boleh mempengaruhi bagaimana seseorang itu menetapkan matlamat diri dan profesionalnya, cara melakukan tugas, dan mentadbir sumber yang ada untuk mencapai matlamat tersebut. Budaya organisasi memberi kesan kepada manusia secara sedar atau tidak atas segala keputusan yang dibuat (Hensen & Werne Felt, 1989; Schein, 1990)

Peter Waterman (1982) menerangkan bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh tertentu dalam prestasi organisasi dan komitmen organisasi. Ia menerangkan budaya

organisasi mempunyai kaitan dalam mempengaruhi prestasi koperasi. Walaubagaimanapun, budaya organisasi sebenarnya berbeza-beza kerana setiap orang membawa nilai diri yang tersendiri, perangai, kepercayaan tersendiri ditempat kerja. Maka, tahap komitmen pekerja terhadap organisasi adalah berbeza seperti Jadual 2.3.

Jadual 2.3
Jenis budaya organisasi

Pengarang	Dapatan/ Jenis Budaya Organisasi
Goffe dan John (1998)	Rangkaian Upahan Pembahagian Masyarakat/ Kaum
Martin (1992)	Integrasi Perbezaan Pembahagian/Perpecahan
Wallach (1983)	Birokratik Sokongan Inovatif

Pengaruh budaya organisasi dapat dilihat terhadap beberapa syarikat yang mempunyai prestasi tinggi (seperti Singapore Airlines) yang menekankan budaya perubahan berterusan, inovatif dan menjadi yang terbaik (Peter Lok John Crawford, 2004).

Ernita (2012) telah menjalankan kajian budaya organisasi dalam prestasi koperasi di Indonesia dan keputusannya mempunyai hubungan positif, tetapi di Malaysia dan Indonesia terdapat faktor budaya yang berbeza dan perlu dikaji semula di Malaysia untuk mendapatkan hasil kajian yang lebih sesuai untuk koperasi Malaysia.

2.6.3 Budaya organisasi dari sudut pandangan RBV

Pandangan atau kajian yang berasaskan RBV kebiasaannya digunakan untuk menentukan sumber yang disediakan oleh syarikat adalah strategik (Ernita, 2012). Sesebuah organisasi yang ingin mengekalkan kelebihan pesaing dan konsisten dalam pasaran memerlukan sumber yang sempurna dan sumber tersebut sukar untuk ditiru oleh orang lain (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; Barney 1991).

Berikutan daripada hujah teori RBV, pengkaji melihat bahawa budaya organisasi adalah sumber kepada organisasi dalam memastikan organisasi terus kekal dan mempunyai kelebihan yang tersendiri (Handfield, 2001). Apabila dikaitkan pula dengan budaya organisasi maka ia juga secara tidak langsung berkait rapat dengan sumber manusia kerana organisasi digerakkan oleh manusia. Jika diperincikan lagi, budaya organisasi dan sumber manusia adalah saling bergantung antara satu sama lain. Dechant dan Altman (1994) menyatakan bahawa syarikat-syarikat yang memiliki persekitaran dan budaya organisasi yang baik akan menarik ramai pekerja-pekerja berkemahiran untuk menyertai sesebuah organisasi itu. Oleh itu, budaya organisasi akan menjadi lebih kuat apabila syarikat mempunyai pekerja yang lebih komited terhadap kerja mereka.

Azahari et al (2007) dan Rodriquez dan Venture (2003) menyatakan bahawa sumber manusia di anggap sumber yang paling penting dan strategik kerana peranan yang dimainkan oleh mereka dalam mencapai strategi-strategi syarikat serta kelebihan yang ada pada setiap sumber manusia itu sendiri mampu mempengaruhi prestasi organisasi.

Kajian oleh Chatman dan Bersade (1997) pula menunjukkan hubungan antara budaya korporat dan organisasi. Maka salah satu hasil kajian mendapati bahawa budaya organisasi yang kuat membantu meningkatkan tahap prestasi organisasi kerana ia memberi semangat dan motivasi yang luar biasa kepada sumber manusia.

2.7 Inovasi

2.7.1 Konsep Inovasi

Perkataan inovasi adalah kata pinjaman daripada Bahasa Inggeris iaitu *innovation* dan *to innovate* yang bermaksud memperkenalkan sesuatu yang baru atau membuat perubahan.

Kata inovasi turut dikatakan berasal dari Bahasa Latin iaitu *Innovare* yang bermaksud sesuatu kaedah baru untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Schumpeter (1996) menakrifkan inovasi sebagai memperkenalkan sesuatu yang baru kepada pelanggan, memperkenalkan kaedah atau proses pengeluaran terbaru, membuka dan mencipta satu pasaran baru di mana belum ada mana-mana syarikat lain yang membuka, monopoli sumber bahan mentah serta membuka organisasi baru untuk menguasai satu-satu pasaran baru.

Thomas D.Kuzmarski (1996) melihat inovasi sebagai satu sikap yang sangat luas yang membolehkan sesuatu perniagaan melihat melebihi apa yang ada di sekitar organisasi pada ketika itu sehingga mampu untuk mencipta sesuatu bagi mencapai visi akan datang. Inovasi organisasi sebenar akan terjadi apabila semua perkara berkenaan perniagaan terselit di dalam fikiran setiap ahli dalam organisasi, kerana inovasi adalah sikap yang meluas termasuk perasaan, emosi, komitmen untuk melakukan sesuatu yang baru. Ia satu nilai yang

mewakili kepercayaan yang mampu dilihat di sebalik apa yang ada dan mampu melakukan visi untuk menjadi kenyataan.

Terdapat lima jenis inovasi seperti yang dicadangkan oleh Ernita (2012) iaitu:

1. Inovasi produk iaitu yang melibatkan pengenalan produk dan perkhidmatan yang baru. Ia juga melibatkan peningkatan keupayaan fungsi produk dan cara penggunaannya.
2. Inovasi proses iaitu peningkatan dari segi kualiti pada produk baru atau pendedaran produk tersebut.
3. Inovasi pemasaran melibatkan pengembangan pasaran atau cara dan kaedah untuk mencari pasaran baru melalui strategi pemasaran.
4. Inovasi organisasi bermaksud mencipta organisasi yang baru, cara menjalankan operasi organisasi dan amalan perniagaan.
5. Inovasi model perniagaan bermaksud memperbaharui cara pengurusan mengikut nilai yang diamalkan.

Menurut Thomas (1996), terdapat beberapa perkara yang perlu dilihat sebagai inovasi yang berjaya iaitu:

1. Seorang ketua haruslah optimis, bersemangat, dan berfikiran positif.
2. Kebiasaannya setuju atau menggalakkan bagi strategi produk baru.
3. Seimbang antara produk baru dan portfolio teknologi.
4. Mempunyai proses pembangunan berasaskan pelanggan.
5. Mempunyai kumpulan kerja yang berdedikasi.
6. Struktur ganjaran terhadap produk baru yang terlibat.

7. Mempunyai norma dan nilai dalam set inovasi.
8. Mempunyai alat atau sistem yang boleh mengukur tahap inovasi.

Rogers dan Shoemaker (1971) turut menyatakan bahawa inovasi itu adalah mencipta sesuatu yang baru. Seperti pasaran, liputan produk yang lebih luas, kos yang dapat dikurangkan, proses pengeluaran yang lebih singkat dan jimat, mengurangkan bahan mentah, mengurangkan pencemaran persekitaan, produk dan perkhidmatan yang baru serta dapat menyesuaikan diri dengan perundangan.

Setelah dilihat dari pelbagai pandangan berkenaan inovasi, maka inovasi ini boleh dikatakan sebagai mencari atau mewujudkan sesuatu yang baru dalam semua aspek di dalam menjalankan operasi perniagaan. Hal ini termasuklah proses mewujudkan produk atau perkhidmatan baru, proses menjalankan perniagaan yang lebih mudah, mencari pasaran baru dan sebagainya. Namun, inovasi ini perlu mempunyai kaedah dan pengukuran yang khusus untuk mengukur tahap inovasi dalam sesebuah organisasi.

2.7.2 Kepentingan dan perkaitan antara inovasi dengan prestasi koperasi

Inovasi adalah salah satu aspek yang dikatakan sebagai sumber kepada sesebuah organisasi. Sumber-sumber ini yang akan membantu dalam meningkat prestasi koperasi. Micheal A. West (2000) menyatakan bahawa inovasi mewujudkan hubungan rapat antara inovasi dan prestasi. Ini bermaksud jika sesebuah syarikat mempelbagaikan inovasi, maka prestasi koperasi itu akan meningkat (Ernita, 2012).

Berdasarkan daripada beberapa pandangan mengenai koperasi, maka pengkaji melihat bahawa inovasi amat penting yang perlu diukur supaya Ahli Lembaga Koperasi mengetahui tahap prestasi koperasi mereka. Sekiranya koperasi mementingkan inovasi, maka prestasi dapat ditingkatkan kerana daripada inovasi kos pengeluaran dapat dikurangkan, perkhidmatan kepada pelanggan diutamakan, proses perniagaan menjadi lebih cekap dan efisien serta produk-produk baru dapat dihasilkan. Ropke (2003) juga berpendapat bahawa tanpa inovasi, tidak akan berlaku pembangunan ekonomi yang lebih mapan.

Inovasi merupakan satu perkara yang perlu diberikan keutamaan dan pihak koperasi perlu meletakkan inovasi sebagai strategi perniagaan koperasi. Strategi yang lain seperti pemasaran, pelaburan, pembuatan, kajian dan pembangunan (R&D) produk juga perlu diwujudkan dan ditempatkan di sekitar inovasi. Inovasi sentiasa memberi penambahbaikan ke atas strategi tersebut. Thomas (1996) menyatakan bahawa kewujudan satu strategi untuk inovasi akan menjadikan perniagaan menghasilkan barang yang terbaik. Inovasi sewajarnya menjadi sebuah alat penting untuk merancang strategi akan datang. Inovasi bukan sesuatu yang harus diselesaikan tetapi ia adalah satu proses berterusan dengan pemikiran yang baru, pengurusan yang baru dan perasaan yang baru (Thomas, 1996)

2.8 Integrasi strategi

2.8.1 Konsep integrasi strategi

Bahagian ini membincangkan tentang integrasi strategi yang bertindak sebagai pembolehubah moderasi dalam kajian. Swink et al (2005) dan Azahari et al (2007) melihat integrasi strategi sebagai cara bagaimana organisasi mengintegrasikan sumber-sumber organisasi untuk menjadikan objektif program dan amalan selaras dan konsisten dengan

keperluan dalam dan luar organisasi. Amalan-amalan yang dimaksudkan adalah amalan sumber-sumber organisasi di mana sumber-sumber ini akan dikaji di dalam kajian ini.

Strategi yang berkesan mempunyai sinergi yang terhasil daripada seluruh bidang utama syarikat terutama yang melibatkan strategi perniagaan, strategi fungsi, persekitaran perniagaan dan lain-lain (Swink, 2005; Skinner, 1969; Wheelwright, 1984). Integrasi strategi memainkan peranan penting dalam pembangunan organisasi. Terdapat tiga perspektif teori yang menyokong hujahan di atas iaitu:

1. Organisasi harus bergerak dengan sumber yang berpadanan dengan strategi permintaan (Lawrence & Lorch, 1967).
2. Peningkatan komunikasi antara pembuat keputusan, pekerja, dan wakil strategi korporat secara kolektifnya akan memberi peluang dalam aspek pengurangan kos dan penambahan nilai (Rosenzweig et al., 2003)
3. Teori berasaskan pengetahuan, integrasi strategi melibatkan penyebaran dan perkongsian yang mewujudkan pengetahuan baru dan akan meningkatkan kemampuan organisasi (Grant, 1996)

Berdasarkan kepada konsep yang telah dijelaskan, maka pengkaji melihat integrasi strategi sesuai digunakan di dalam kajian untuk melihat sejauh mana sumber-sumber dalam organisasi diintegrasikan dalam meningkatkan prestasi koperasi.

Penghasilan prestasi adalah berpunca daripada integrasi antara sumber yang dimiliki oleh sesebuah organisasi. Kajian Lopez dan Iglesias (2010) menyatakan sumber-sumber adalah asas kepada penghasilan prestasi. Azahari et al (2007) dalam kajiannya membuktikan

wujudnya hubungan antara sumber dan prestasi dan boleh bertindak sebagai satu pembolehubah pengantara. Pembolehubah tersebut yang telah menyebabkan wujudnya hubungan antara satu sumber atau gabungan sumber dengan prestasi bagi setiap kajian yang cuba dijalankan.

Grant (1991) menyatakan pula sumber akan menjadi produktif sekiranya sumber berinteraksi dengan sumber-sumber yang lain. Oleh itu, perlu ada pengantara supaya sumber-sumber ini dapat berinteraksi antara satu sama lain. Maka kajian ini mendapati bahawa sumber-sumber perlu diintegrasikan supaya dapat meningkatkan prestasi koperasi. Kajian yang dijalankan oleh Giffth, Yalcinkaya dan Calantone (2010) menunjukkan bahawa kombinasi sumber menyebabkan organisasi menikmati apa yang diperolehi hari ini.

Berdasarkan kajian yang dibuat sebelum ini, maka pengkaji berpendapat integrasi strategi sesuai dijadikan pemboleh ubah penyederhana di antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar. Selain itu, walaupun terdapat kajian yang dilakukan menggunakan konsep integrasi strategi sebagai pengantara sumber dan prestasi (Azahari et al, 2007), tetapi pengkaji masih belum menemui kajian yang dibuat ke atas prestasi koperasi dengan menjadikan integrasi strategi sebagai pembolehubah penyederhanaan.

2.9 Rumusan

Bab dua telah membincangkan berkenaan ulasan karya yang menerangkan tentang definisi dan konsep koperasi, teori yang digunakan untuk menyokong kajian ini iaitu teori berasakan sumber. Selain itu bab ini juga membincangkan tentang pembolehubah tidak bersandar iaitu budaya organisasi dan inovasi, pembolehubah bersandar iaitu prestasi koperasi serta

moderator kajian iaitu integrasi startegi. Seterusnya bab tiga akan membincangkan tentang kaedah penyelidikan bagi kajian yang dijalankan.



BAB TIGA

KAEDAH PENYELIDIKAN

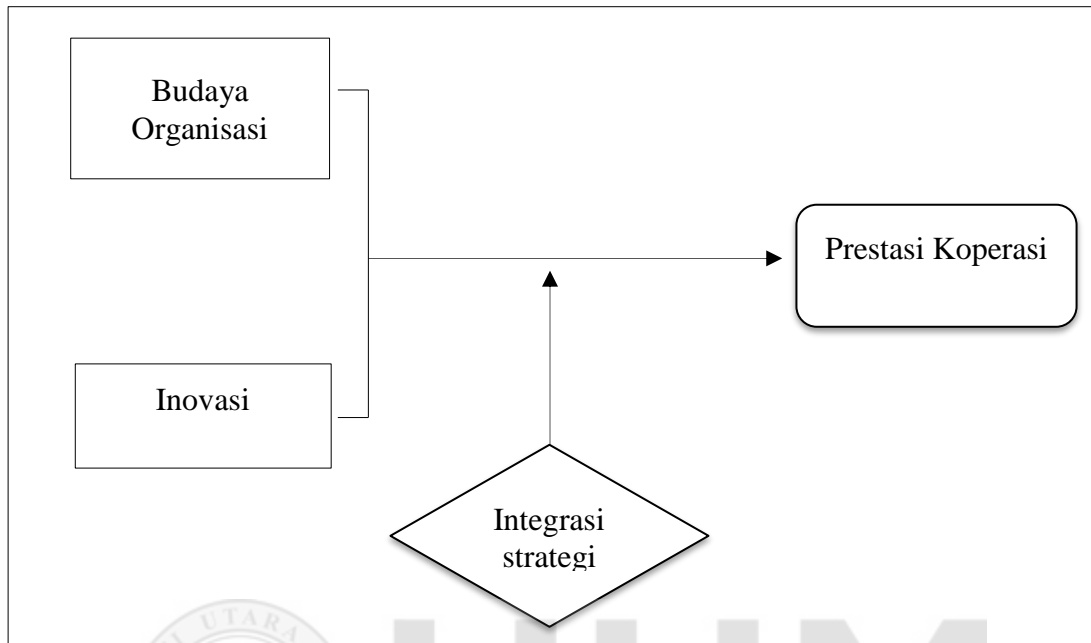
3.1 Pendahuluan

Bab ini menghuraikan kaedah-kaedah yang digunakan bagi melaksanakan kajian ini. Aspek-aspek penting yang akan dihuraikan adalah kaedah dan reka bentuk penyelidikan serta kajian, populasi dan persampelan, kaedah pengumpulan data, andaian kajian dan instrumen kajian. Seterusnya, bab ini akan menghuraikan analisa data kajian dan ujian rintis yang dilaksanakan.

3.2 Model kajian

Rajah 3.1 menunjukkan model kajian yang dijalankan. Rajah tersebut menunjukkan terdapat dua pembolehubah tidak bersandar yang diuji di dalam kajian ini iaitu budaya organisasi dan inovasi. Manakala pemboleh ubah bersandar adalah prestasi koperasi. Kajian ini turut mempunyai satu pembolehubah moderator supaya setiap sumber (pembolehubah tidak bersandar) dapat berinteraksi untuk menghasilkan prestasi (pembolehubah bersandar) yang lebih baik.

Rajah 3.1
Model kajian



3.3 Hipotesis kajian

Kajian ini mempunyai tiga hipotesis yang dibina sebagai ramalan bagi menjalankan kajian. Hipotesis terhasil daripada persoalan kajian dan teori yang digunakan untuk menguji sesuatu fakta atau penemuan (Hair, Money, Samouel & Page, 2007). Berikut merupakan hipotesis kajian ini:

- H1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi koperasi.
- H2 : Terdapat hubungan yang signifikan antara inovasi dengan prestasi koperasi.
- H3 : Intergrasi strategi memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi.

3.4 Reka bentuk penyelidikan

Kaedah yang digunakan di dalam kajian ini adalah kaedah tinjauan deskriptif dan inferens yang menggunakan borang soal selidik. Kajian deskriptif digunakan untuk memberi gambaran sebenar sesuatu fenomena (Hair et al, 2007). Kajian deskriptis sesuai untuk memberikan gambaran bagi penyelidikan di masa hadapan dan sesuai untuk memahami isu secara lebih sistematik dengan teknik pengumpulan data yang berstruktur (Umar Sekaran, 2003). Selain itu, kajian ini menggunakan penyelidikan tinjauan rentas masa (*Cross-Sectional*) iaitu kajian dijalankan set soal selidik diedarkan sekali sahaja.

Borang soal selidik dibentuk dengan menggunakan set soal selidik pengkaji terdahulu seperti Jadual 3.1 berikut:

Jadual 3.1
Adaptasi set soal selidik

Pembolehubah	Pengarang	Jumlah item
Budaya Organisasi	Ernita (2012)	5
Inovasi	West (2000), Nursiah (2008)	7
Integrasi Strategi	Azhari et al (2015)	5
Prestasi Koperasi	Ernita (2012)	7

3.5 Populasi dan pemilihan sampel

3.5.1 Populasi

Tumpuan populasi ini adalah kepada 1373 Koperasi di Negeri Perak yang masih aktif dan menjalankan Mesyuarat Agung Tahunan (SKM Perak, 2016). Terdapat 8 cawangan SKM Wilayah di Perak iaitu satu SKM Perak dan tujuh lagi di wilayah masing-masing. Wilayah-wilayah seperti SKM Wilayah Batang Padang, SKM Wilayah Kerian, SKM Wilayah

Taiping, SKM Wilayah Kuala Kangsar, SKM Wilayah Manjung/Perak Tengah, SKM Wilayah Hulu Perak, SKM Wilayah Hilir Perak.

3.5.2 Pemilihan Persampelan

Reka bentuk persampelan dan juga saiz sampel yang dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970) bagi mewakili populasi 1373 buah koperasi memerlukan seramai 300 orang responden. Bagi mendapatkan jumlah yang lebih tepat, formula yang dicadangkan oleh Mendenhall *et al.* (1993) digunakan seperti berikut:

$$n = \frac{NZ^2\alpha/2pq}{(N-1)e^2 + Z^2\alpha/2pq}$$

- n : Saiz sampel
 N : Saiz populasi
 $NZ^2\alpha/2$: Nilai kritikal bagi *two-tailed Z test* pada *1- α confident level*
 e : *The tolerable error level of estimation (5%)*
 pq : *Component of sample proportion variance estimate (maximise 0.5)*

Kajian ini menggunakan $p = 0.5$ dan $q = 0.5$ ke dalam formula dan jumlah minimum bagi saiz sampel adalah:

$$n = \frac{1373 \times (1.96^2) \times 0.25}{1373(0.05^2) + (1.96^2)(0.25)}$$

$$n = 300.02$$

Tambahan pula, Roscoe (1975) mencadangkan bahawa saiz sampel yang melebihi 30 dan kurang daripada 500 adalah sangat bersesuaian dalam semua jenis penyelidikan. Kajian ini menggunakan kaedah sampel rawak mudah (*simple random sampling*).

Unit analisis bagi kajian ini adalah organisasi. Oleh yang demikian, set soal selidik diedarkan kepada Ahli Lembaga Koperasi, Ahli Jawatan Kuasa atau pekerja koperasi yang memegang jawatan tertinggi diperingkat pengurusan untuk mendapatkan maklum balas. Responden dipilih untuk menjawab kerana mereka adalah orang yang terdedah dengan banyak maklumat koperasi. Setiap organisasi hanya menjawab satu set soal selidik tersebut.

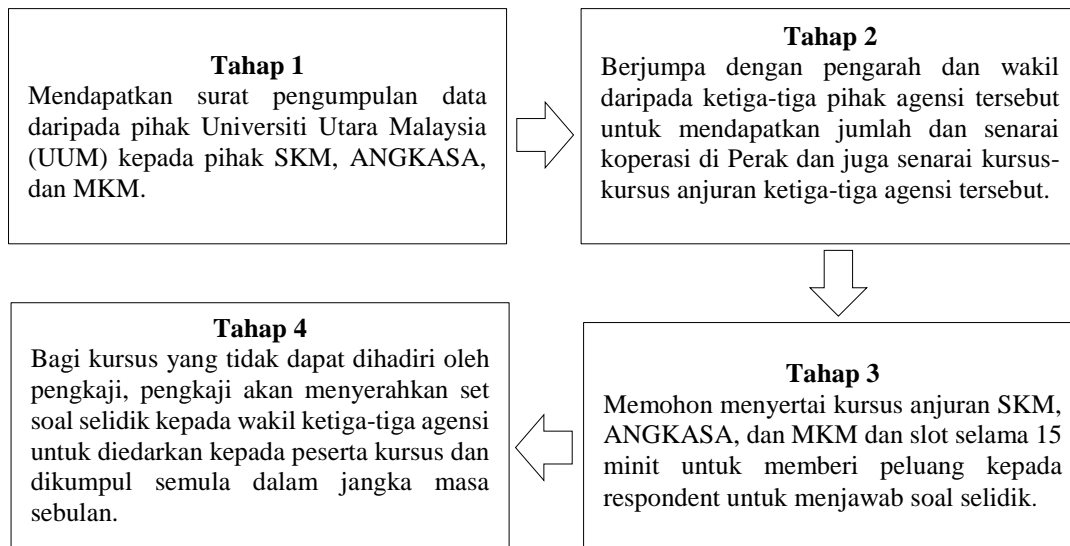
3.6 Kaedah pengumpulan data

Terdapat dua jenis data yang digunakan di dalam kajian ini iaitu, data primer dan data sekunder untuk mendapatkan sumber maklumat bagi kajian ini dijalankan. Kedua-dua jenis data ini telah digunakan sepanjang kajian dijalankan seperti berikut:

3.6.1 Data Primer

Sekaran (2003) menyatakan bahawa data primer merupakan maklumat kajian diperolehi daripada tempat sebenar situasi itu berlaku. Oleh itu, kajian ini menggunakan set soal selidik yang diedarkan kepada koperasi itu bagi mendapatkan data sebenar bagi keadaan semasa yang berlaku dalam kalangan koperasi di Malaysia. Set soal selidik dihantar dan dikutip semula secara langsung kepada responden oleh penyelidik. Kaedah ini digunakan untuk memastikan supaya soalan akan diperolehi terus oleh pengkaji dengan lebih cepat dan mudah.

Kajian ini melalui empat tahap bagi proses mengedarkan set soal selidik seperti berikut:



3.6.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data *external* atau data yang diperolehi oleh orang lain yang diperolehi dalam bentuk cetakan dan boleh dibaca seperti buku, majalah, jurnal, kajian kes, maklumat daripada internet dan sebagainya. Data ini membantu pengkaji untuk mendapatkan maklumat dengan lebih cepat, mengurangkan kos dan lebih efisien. Berdasarkan daripada kajian ini data sekunder kebanyakan digunakan untuk mendapatkan maklumat daripada kajian terdahulu dan maklumat yang dikeluarkan oleh SKM, MKM berkenaan data-data koperasi Malaysia.

Sebanyak 300 set soal selidik telah dikeluarkan dan borang telah diagihkan mengikut dua fasa. Fasa pertama sebanyak 150 set soal selidik diagihkan kepada peserta kursus semasa pengkaji menghadiri kursus anjuran SKM, ANGKASA, dan MKM. Manakala baki 150 set soal selidik diagihkan kepada wakil tiga agensi-agensi tersebut untuk diserahkan kepada responden. 124 borang atau 41% daripada jumlah yang diterima daripada responden

dikategori sebagai lengkap dan boleh digunakan bagi tujuan memproses data. Baki 176 set soal selidik (59%) tidak dapat diguna pakai kerana:

1. 83 Set soal selidik tidak dipulang semula.
2. 50 Set soal selidik dipulang semula tanpa jawapan.
3. 43 Set soal selidik dipulangkan tidak lengkap.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan set soal selidik tidak dapat digunakan. Faktor pertama disebabkan oleh kekangan masa untuk mengisi soalan memandangkan set soal selidik diagihkan semasa kursus sedang dijalankan. Faktor kedua disebabkan oleh responden melakukan tugas lain semasa arahan mengisi soalan diberikan. Faktor lain termasuklah borang tidak dapat dikutip semula daripada wakil agensi yang terlibat.

3.7 Instrumen kajian

Instrumen yang digunakan adalah set soal selidik yang berstruktur yang mengandungi 36 soalan dan terbahagi kepada tiga bahagian. Soal selidik diisi oleh responden tanpa pengawasan pengkaji bagi mengelak isu berat sebelah (*bias*). Bahagian A adalah bahagian latar belakang koperasi dan responden yang perlu diisi oleh responden, manakala bahagian

B menggunakan soal selidik mengikut skala Likert berikut:

- | | |
|---|---------------------|
| 1 | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | Tidak setuju |
| 3 | Kurang setuju |
| 4 | Setuju |
| 5 | Sangat Setuju |

Bahagian A: Latar belakang

Bahagian ini mengandungi soalan yang berkaitan latar belakang responden dan latar belakang koperasi iaitu nama koperasi, alamat koperasi, tempoh bekerja, jawatan dalam koperasi, umur respondent, jantina, bangsa, jumlah ahli koperasi, jumlah pekerja, jumlah Ahli Lembaga Pengarah, tempoh koperasi telah beroperasi, jenis perniagaan yang dijalankan dan latar belakang koperasi.

Bahagian B : Item ke semua pembolehubah

Bahagian ini mengandungi 24 soalan bertujuan mendapatkan maklumat berkaitan budaya organisasi dan inovasi, dan integrasi strategi antara sumber dalam koperasi. Jadual 3.2 menunjukkan pembolehubah beserta dimensi dan jumlah item yang digunakan dalam set soal selidik.

Jadual 3.2
Set soal selidik mengikut dimensi dan item

Pembolehubah	Dimensi	Item	Keterangan
Budaya Organisasi (Ernita, 2012)	Integriti	1BO1	Item berkaitan integriti responden dalam menjalankan tugas koperasi.
	Konsisten	2BO2	Item bagi mengenal pasti sejauh mana responden teguh pendirian dalam menjalankan tugas koperasi.
	Profesional	3BO3	Item berkenaan tahap profesional responden dalam menjalankan tugas koperasi.
	Tanggung Jawab	4BO4	Item berkenaan tanggung jawab pengurusan terhadap koperasi.

Jadual 3.2 (sambungan)

Pembolehubah	Dimensi	Item	Keterangan
	Kepimpinan	5BO5	Item bagi mengetahui sama ada koperasi mempunyai kepimpinan yang baik.
Inovasi (West, 2000; Nursiah, 2008)	Produk	6I1	Item tentang inovasi terhadap produk yang dihasilkan
	Proses	7I2	Item tentang proses perniagaan yang dijalankan oleh koperasi
	Pemasaran	8I3, 9I4	Item tentang inovasi terhadap penerokaan pasaran baru.
	Organisasi	10I5, 11I6	Item tentang inovasi yang dilakukan terhadap organisasi.
	Model Perniagaan	12I7	Item tentang inovasi koperasi terhadap model perniagaan seperti menggunakan online sebagai kaedah perniagaan bagi koperasi
Integrasi Strategik (Azhari et al, 2015)		13IS1, 14IS2, 15IS3, 16IS4, 17IS5	Item bagi mengetahui sejauhmana koperasi menggunakan sumber-sumber yang ada sebaik-baiknya.
Prestasi Koperasi menggunakan <i>Balance Score Card</i> (Ernita, 2012)	Pelanggan	18PK1	Item bagi menguji kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan koperasi.
	Proses Perniagaan Dalam	19PK2	Item berkaitan proses perniagaan yang dijalankan oleh koperasi
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	20PK3	Item bagi menguji latihan dan pembelajaran yang diberikan oleh koperasi terhadap pekerja.
	Kewangan	21PK4, 22K5, 23PK6, 24PK7	Item bagi menguji prestasi kewangan koperasi.

3.8 Teknik analisis data

Data yang dikumpul diproses menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 22. Data yang telah diproses diinterpretasi bagi menjelaskan maksud hasil kajian.

Analisa yang terlibat termasuklah:

3.8.1 Deskriptif data

Analisis deskriptif data adalah untuk memahami ciri-ciri responden yang menjawab soal selidik yang diberikan. Berdasarkan kajian ini penyelidik mendapatkan maklumat responden melalui faktor demografi seperti umur, jantina, pengalaman bekerja, jawatan dan sebagainya. Selain itu, analisis deskriptif juga digunakan untuk mengetahui dimensi yang paling memberi kesan terhadap semua pembolehubah.

3.8.2 Analisa Korelasi Pearson-*r*

Analisa Korelasi Pearson-*r* digunakan untuk melihat hubungan di antara dua pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Berdasarkan daripada hasil korelasi tersebut maka darjah hubungan antara dua pemboleh ubah dapat disimpulkan berdasarkan lima jenis hubungan yang dikelaskan oleh Davis Scale Model oleh Davis (1997) seperti berikut:


Julat	Definisi
0.70 – ke atas	Hubungan yang sangat kuat
0.50 – 0.69	Hubungan yang kuat
0.30 – 0.49	Hubungan yang sederhana
0.10 – 0.29	Hubungan yang rendah
0.01- 0.09	Hubungan yang sangat rendah

3.8.3 Analisa Regresi

Analisa Regresi digunakan untuk menguji kedua-dua pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar. Analisa regresi akan melihat sama ada hubungan antara pembolehubah ini adalah serenjang ataupun selari.

3.9 Ujian Kebolehpercayaan (*Reliability Test*)

Ujian kebolehpercayaan ataupun *reliability test* adalah satu ukuran yang digunakan untuk memastikan kajian ini konsisten setiap kali digunakan pada masa, tempat dan sampel yang berlainan. Cronbach Alpha telah digunakan sebagai model ukuran untuk mengkaji kebolehpercayaan kajian ini. Nilai Cronbach Alpha yang mempunyai nilai yang hampir kepada 1.0 adalah nilai yang tinggi kebolehpercayaannya. Tetapi sekiranya nilai Cronbach Alpha lebih rendah daripada 0.5, maka kajian adalah tidak sah. Berdasarkan kepada Sekaran (2003), nilai kebolehpercayaan bawah daripada 0.6 adalah sangat tidak baik, nilai lingkungan antara 0.7 boleh diterima dan nilai 0.8 adalah baik. Maka mengikut pandangan George dan Mallery (2006), darjah ukuran kebolehpercayaan adalah seperti berikut:



Julat	Dapatan
$\alpha > 0.9$	Terbaik
$\alpha > 0.8$	Baik
$\alpha > 0.7$	Diterima
$\alpha > 0.6$	Boleh dipertikaikan
$\alpha > 0.5$	Rendah
$\alpha < 0.5$	Tidak boleh diterima

Pengkaji telah menjalankan kajian rintis ke atas 30 orang responden dengan menguji soal selidik tersebut semasa kursus yang dijalankan oleh Suruhanjaya Koperasi Malaysia. Pengkaji telah menerima sebanyak 30 soal selidik tersebut semula selepas semua responden menjawab semua soalan.

Soal selidik digunakan bagi menjalankan kajian rintis untuk menguji tahap kebolehpercayaan kajian yang dijalankan ke atas responden. Jadual 3.3 menunjukkan dapatan kajian terhadap kebolehpercayaan semua item dalam set soal selidik.

Jadual 3.3
Dapatan Kajian Rintis

Dimensi	Bilangan Item	Cronbach Alpha
Budaya Organisasi	5	0.713
Inovasi	7	0.854
Integrasi Strategik	5	0.965
Prestasi Koperasi	7	0.812

3.10 Rumusan

Bahagian tiga telah membincangkan tentang kaedah penyelidikan yang dijalankan. Kajian ini menggunakan kaedah quantitative dengan mendedarkan 300 borang soal selidik kepada koperasi di negeri Perak dimana pemilihan sampel adalah menggunakan kaedah sampel rawak mudah. Bab ini juga menerangkan tentang analisa kajian yang merangkumi analisa data diskriptif, korelasi, dan regrasi. Sebanyak 30 borang soal selidik diedarkan untuk menguji tahap kebolehpercayaan soalselidik dan keputusannya adalah boleh dipercayai. Bab seterusnya akan membincang tentang hasil dapatan kajian dengan lebih terperinci.

BAB EMPAT

HASIL KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan berkenaan dapatan kajian yang diperoleh hasil analisa yang diterima daripada dapatan set soal selidik. Bahagian ini akan menerangkan tentang latar belakang responden dan analisis diskriptif bagi menguji demografi respondent. Analisis statistic inferen juga dibincangkan untuk mengetahui hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah tidak bersandar. Manakala ujian regrasi digunakan untuk melihat interaksi antara pembolehubah tidak bersandar, moderator dan pembolehubah bersandar.

4.2 Maklum balas responden

Dapatan kajian merupakan tafsiran data maklum balas yang diperoleh melalui 124 orang responden daripada sejumlah 300 set soal selidik yang diedarkan sekitar Perak. Oleh yang demikian, 41% responden telah memberikan kerjasama bagi menjawab dan memulangkan kembali set soal selidik yang telah diedarkan.

4.3 Latar belakang responden

4.3.1 Tempoh bekerja dalam koperasi

Jadual 4.1

Taburan responden mengikut tempoh bekerja

Tempoh bekerja	Kekerapan	Peratusan
Kurang Daripada 3 Tahun	91	73.4
4 Hingga 6 Tahun	15	12.1
7 Hingga 9 Tahun	6	4.80
10 Hingga 12 Tahun	12	9.70
Jumlah	124	100

Jadual 4.1 menunjukkan taburan responden mengikut tempoh bekerja dalam koperasi. Data yang diperoleh menunjukkan bahawa seramai 91 responden mewakili 73.4% bekerja kurang dari tiga tahun, 15 responden (12.1%) bekerja empat hingga enam tahun, 6 responden (4.8%) bekerja tujuh hingga sembilan tahun dan 12 responden (9.7%) bekerja antara 10 hingga 12 tahun.

4.3.2 Jawatan dalam koperasi

Jadual 4.2 pula menunjukkan taburan responden mengikut jawatan dalam koperasi. Data yang diperoleh menunjukkan bahawa majoriti responden merupakan ahli lembaga koperasi iaitu seramai 99 responden yang mewakili 79.8%. 2 responden (1.6%) pula merupakan ahli jawatankuasa, 9 responden (7.3%) merupakan pekerja di koperasi dan 14 responden (11.3%) ahli koperasi.

Jadual 4.2

Taburan responden mengikut jawatan dalam koperasi

Jawatan dalam koperasi	Kekerapan	Peratusan
Ahli Lembaga Koperasi	99	79.8
Ahli Jawatankuasa	2	1.60
Pekerja	9	7.30
Ahli	14	11.3
Jumlah	124	100

4.3.3 Umur ahli koperasi

Jadual 4.3 menyatakan taburan responden mengikut umur ahli koperasi. Berdasarkan data, terdapat ahli yang berumur bawah 19 tahun iaitu sebanyak 2 responden (1.6%). 31 responden (25%) merupakan ahli koperasi berumur 20 hingga 39 tahun, 66 responden yang mewakili 53.2% ahli berumur 40 hingga 59 tahun, 24 responden (19.4%) pula merupakan ahli berumur 60 hingga 79 tahun dan 1 responden (0.8%) merupakan ahli berumur lebih dari 80 tahun.

Jadual 4.3

Taburan responden mengikut umur ahli koperasi

Umur	Kekerapan	Peratusan
Bawah 19	2	1.6
20 Hingga 39	31	25.0
40 hingga 59	66	53.2
60 hingga 79	24	19.4
Lebih Daripada 80	1	0.8
Jumlah	124	100

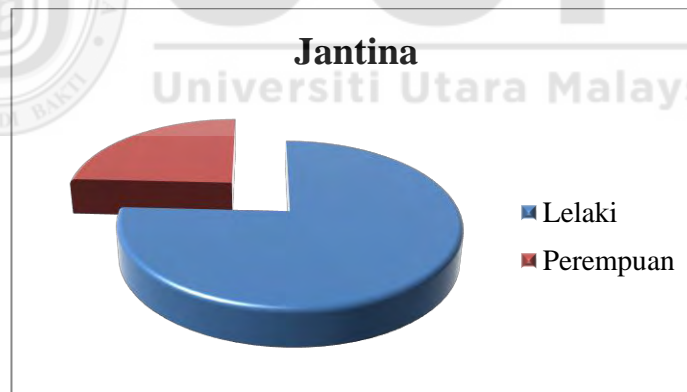
4.3.4 Jantina

Jadual 4.4 menunjukkan taburan responden mengikut jantina. Data menunjukkan seramai 94 responden (82.1%) dalam kajian ini adalah lelaki manakala 30 responden (24.2%) adalah perempuan.

Jadual 4.4
Taburan responden mengikut jantina

Jantina	Kekerapan	Peratusan
Lelaki	94	75.8
Perempuan	30	24.2
Jumlah	124	100

Rajah 4.1
Taburan responden mengikut jantina



4.3.5 Kaum

Jadual 4.5 menyatakan taburan responden kajian ini mengikut kaum di Malaysia. Berdasarkan data, majoriti responden iaitu sebanyak 118 responden (95.2%) merupakan kaum Melayu, 4 responden (3.2%) merupakan ahli kaum India dan masing-masing satu responden yang mewakili 0.8% ahli kaum Cina dan Iban.

Jadual 4.5

Taburan responden mengikut kaum

Kaum	Kekerapan	Peratusan
Melayu	118	95.2
Cina	1	0.8
India	4	3.2
Iban	1	0.8
Jumlah	124	100

4.3.6 Jumlah ahli koperasi

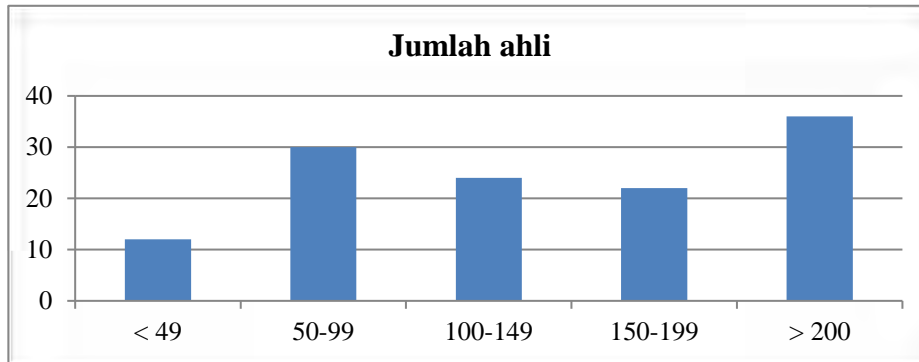
Jadual 4.6 menyatakan taburan responden mengikut jumlah ahli koperasi. Data yang diperoleh menunjukkan 12 responden (9.7%) mempunyai jumlah keahlian seramai bawah 49 orang. Manakala 30 responden (24.2%) mempunyai ahli antara 50 hingga 99 orang, 24 responden (19.4%) mempunyai ahli koperasi antara 100 hingga 149 orang, 22 responden (17.7%) mempunyai ahli antara 150 hingga 199 orang dan 36 responden (29.0%) pula merupakan ahli lebih daripada 200 orang.

Jadual 4.6

Taburan responden mengikut jumlah ahli koperasi

Jumlah ahli	Kekerapan	Peratusan
Bawah Daripada 49	12	9.7
50 Hingga 99	30	24.2
100 hingga 149	24	19.4
150 Hingga 199	22	17.7
Lebih Daripada 200	36	29.0
Jumlah	124	100

Rajah 4.2
Taburan responden mengikut jumlah ahli



4.3.7 Jumlah pekerja koperasi

Jadual 4.7 menunjukkan taburan mengikut jumlah pekerja yang bekerja di koperasi responden. Data menunjukkan majoriti responden iaitu seramai 88 responden (71.0%) mempunyai pekerja kurang daripada lima orang. Kajian turut menunjukkan 18 responden (14.5%) mempunyai pekerja antara enam hingga 10 orang dan lebih daripada 11 orang.

Jadual 4.7
Taburan responden mengikut jumlah pekerja koperasi

Jumlah pekerja koperasi	Kekerapan	Peratusan
Kurang Daripada 5	88	71.0
6 Hingga 10	18	14.5
Lebih Daripada 11	18	14.5
Jumlah	124	100

4.3.8 Jumlah pekerja koperasi

Seterusnya, Jadual 4.8 menunjukkan taburan responden mengikut jumlah ahli lembaga pengarah. Data menunjukkan 8 responden (6.5%) mempunyai kurang daripada lima orang

ahli lembaga pengarah. 47 responden (37.9%) pula mempunyai antara enam hingga 10 orang ahli lembaga pengarah dan 69 responden (55.6%) antara 11 hingga 15 orang ahli lembaga pengarah.

Jadual 4.8

Taburan responden mengikut jumlah ahli lembaga pengarah

Jumlah ahli lembaga pengarah	Kekerapan	Peratusan
Kurang Daripada 5	8	6.5
6 Hingga 10	47	37.9
11 Hingga 15	69	55.6
Jumlah	124	100

4.3.9 Tempoh koperasi telah beroperasi

Jadual 4.9 menunjukkan taburan responden mengikut tempoh koperasi telah beroperasi. Data yang diperoleh menunjukkan majoriti responden iaitu 56 responden (45.2%) mempunyai koperasi yang telah beroperasi kurang daripada 35 bulan. Manakala koperasi 14 responden (11.3%) telah beroperasi antara 36 hingga 71 bulan. Seterusnya, 8 responden (6.5%) mempunyai koperasi yang telah beroperasi antara 72 hingga 115 bulan. Sejumlah 46 responden (37.1%) pula mempunyai koperasi yang telah beroperasi lebih daripada 116 bulan.

Jadual 4.9

Taburan responden mengikut tempoh koperasi telah beroperasi

Tempoh koperasi beroperasi	Kekerapan	Peratusan
Bawah 35 Bulan	56	45.2
36 Bulan Hingga 71 Bulan	14	11.3
72 Bulan Hingga 115 Bulan	8	6.5

Jadual 4.9 (sambungan)

Tempoh koperasi beroperasi	Kekerapan	Peratusan
Lebih Daripada 116 Bulan	46	37.1
Jumlah	124	100

4.3.10 Jenis perniagaan koperasi

Jadual 4.10 menunjukkan taburan responden mengikut jenis perniagaan koperasi. Dapatan kajian menunjukkan 14 responden (11.3%) menjalankan perniagaan peruncitan, 25 responden (20.2%) pula perniagaan jenis peladangan, 2 responden (1.6%) masing-masing menjalankan perniagaan penternakan dan hartanah, 18 responden (14.5%) jenis perkhidmatan dan 63 responden (50.8%) menjalankan perniagaan lain-lain.

Jadual 4.10

Taburan responden mengikut jenis perniagaan koperasi

Jenis perniagaan koperasi	Kekerapan	Peratusan
Peruncitan	14	11.3
Peladangan	25	20.2
Penternakan	2	1.6
Hartanah	2	1.6
Perkhidmatan	18	14.5
Lain-lain	63	50.8
Jumlah	124	100

4.3.11 Latar belakang ahli koperasi

Jadual 4.11 menunjukkan taburan responden mengikut latar belakang ahli koperasi. Dapatan kajian menunjukkan 22 responden (17.7%) merupakan pekerja sektor kerajaan,

seorang responden (0.8%) pula bukan sektor kerajaan, 27 responden (21.8%) merupakan pesara, empat responden (3.2%) dalam kalangan sekolah dan 70 responden (56.5%) dari pelbagai sektor.

Jadual 4.11

Taburan responden mengikut latar belakang ahli koperasi

Latar Belakang Koperasi	Kekerapan	Peratusan
Kerajaan	22	17.7
Bukan Kerajaan	1	0.8
Pesara	27	21.8
Sekolah	4	3.2
Lain-lain	70	56.5
Jumlah	124	100

4.4 Deskriptif Analisis

4.4.1 Budaya Organisasi

Jadual 4.12 menunjukkan taburan pendapat responden terhadap budaya organisasi yang diamalkan di dalam koperasi mereka. Dapatan kajian menunjukkan nilai min tertinggi sebanyak 4.43 di mana ahli koperasi mengekalkan sikap integriti dan bekerja bersungguh-sungguh demi pembangunan dan kemajuan koperasi mereka. Pihak responden juga percaya bahawa mereka perlu sentiasa bersikap bertanggungjawab (Nilai min kedua tertinggi = 4.38) dan sentiasa berfikiran terbuka terhadap tampuk kepimpinan koperasi (Nilai min ketiga tertinggi = 4.2). Di samping itu, nilai min terendah menyatakan pendapat pihak responden bahawa mereka bersikap professional dan memahami tugas yang dipertanggungjawabkan.

Jadual 4.12

Taburan nilai min mengikut dimensi dalam budaya organisasi

Item	Elemen	Nilai Min
Sentiasa bekerja bersungguh-sungguh demi kelangsungan koperasi	Integriti	4.4274
Sentiasa melakukan yang terbaik untuk koperasi	Tanggungjawab	4.3790
Pekerja dan pemimpin sentiasa berfikiran terbuka dalam menyelesaikan sesuatu masalah	Kepimpinan	4.1935
Sentiasa gigih dalam melakukan sebarang tugas yang diberikan	Konsisten	4.1694
Sentiasa memahami tugas yang dipertanggungjawabkan	Professional	4.1290

4.4.2 Inovasi

Jadual 4.13 menunjukkan taburan pendapat responden terhadap sumber inovasi yang dijalankan di dalam koperasi mereka. Dapatan kajian menunjukkan berlaku inovasi dalam organisasi koperasi di mana nilai min pertama dan kedua tertinggi dicatatkan sebanyak 4.05 dan 4.02. Dapatan menunjukkan responden berpendapat bahawa perubahan koperasi seringkali mengikut keperluan semasa bagi meningkatkan prestasi koperasi. Responden juga berpendapat bahawa inovasi dalam pemasaran yang dibuat membantu koperasi dalam mencari dan mengambil peluang dalam pasaran baru di mana nilai min dicatatkan sebanyak 3.91 ahli koperasi mengekalkan sikap integriti dan bekerja bersungguh-sungguh demi pembangunan dan kemajuan koperasi mereka. Selain itu, nilai min terendah (3.66) menyatakan pendapat pihak responden bahawa koperasi mereka telah memulakan perniagaan ke pasaran global.

Jadual 4.13

Taburan nilai min mengikut dimensi dalam inovasi

Item	Elemen	Nilai Min
Pengurusan koperasi sentiasa berubah mengikut keperluan semasa	Organisasi	4.0484
Organisasi yang baru telah membawa banyak pembaharuan kearah peningkatan prestasi koperasi	Organisasi	4.0242
Koperasi ini sedang berusaha mencari pasaran baru untuk menjual produk-produk koperasi	Pemasaran	3.9113
Koperasi telah dapat meningkat pegangan syer dalam pasarnya	Pemasaran	3.9113
Kualiti produk dan perkhidmatan yang dihasilkan lebih baik berbanding produk perniagaan lain	Proses	3.6855
Penggunaan produk baru dilihat lebih baik berbanding produk sedia ada	Produk	3.6855
Koperasi telah memulakan perniagaan ke peringkat global	Model Perniagaan	3.6694

4.4.3 Integrasi strategik

Jadual 4.14 menunjukkan taburan pendapat responden terhadap integrasi strategik yang berlaku di dalam koperasi mereka. Dapatan kajian menunjukkan koperasi merancang strategi selaras dengan matlamat penubuhan koperasi dan diterangkan dengan jelas kepada semua pekerja (nilai min pertama dan kedua tertinggi = 4.13). Dapatan kajian juga menunjukkan responden berpendapat bahawa strategi koperasi sentiasa disemak semula bagi meningkatkan lagi prestasi koperasi (nilai min ketiga tertinggi = 4.11). Nilai min terendah dicatatkan sebanyak 4.09 dengan responden menyatakan pendapat bahawa strategi koperasi sejajar dengan strategi korporat koperasi.

Jadual 4.14

Taburan nilai min bagi integrasi strategik

Item	Nilai Min
Strategi Koperasi dirancang bertepatan dengan matlamat penubuhan koperasi	4.1290
Strategi koperasi dijelaskan kepada semua pekerja	4.1290
Strategi koperasi sentiasa disemak semula	4.1129
Kami fahami dengan jelas objektif dan matlamat strategi koperasi	4.1048
Strategi koperasi sejajar dengan strategi korporat koperasi	4.0887

4.4.4 Prestasi koperasi

Jadual 4.15 menunjukkan taburan pendapat responden terhadap prestasi koperasi mereka. Dapatan menunjukkan responden berpendapat faktor kewangan memainkan peranan penting dalam koperasi terutama dalam untung bersih tahunan (nilai min tinggi = 4.56), hasil jualan tahunan (nilai min kedua tertinggi = 4.55), untung kasar (nilai min = 4.45), dan juga peningkatan asset (nilai min = 4.25). Nilai min terendah (3.9) pula menyatakan pendapat pihak responden bahawa pelanggan mereka berpuas hati dengan jangka masa yang diambil bagi pihak koperasi menyediakan produk dan perkhidmatan.

Jadual 4.15

Taburan nilai min mengikut elemen dalam prestasi koperasi

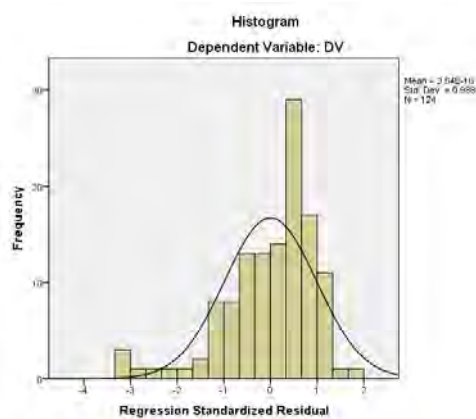
Item	Elemen	Nilai Min
Anggaran pertumbuhan untung bersih tahun ini berbanding tahun sebelumnya	Kewangan	4.5645
Anggaran peningkatan hasil jualan tahun ini berbanding hasil jualan tahun lepas	Kewangan	4.5565
Anggaran untung kasar koperasi bagi tahun terakhir penilaian	Kewangan	4.4516
Anggaran peningkatan aset terkumpul koperasi semasa	Kewangan	4.2581
Anggaran peningkatan kemahiran dengan tugas yang diberikan sekarang	Pembelajaran pertumbuhan	4.0484
Anggaran peningkatan dalam tempoh masa untuk menghantar barang/perkhidmatan dilakukan dengan segera selepas pesanan dibuat	Proses perniagaan dalaman	3.9758
Anggaran dalam peningkatan pelanggan yang berpuas hati dengan perkhidmatan/produk yang diberikan	Pelanggan	3.9274

4.5 Ujian Normaliti

Ujian Normaliti melalui grafik histogram dan P-Plot digunakan bagi menunjukkan taburan normal data yang diterima. Data dikatakan bertabur secara normal apabila data bertaburan di sekitar garis diagonal atau grafik histogram. Berdasarkan output dalam Rajah 4.3, data bertaburan ke kanan manakala Rajah 4.4 menunjukkan bahawa titik-titik mengikuti garis diagonal. Maka, model regresi memenuhi andaian normaliti.

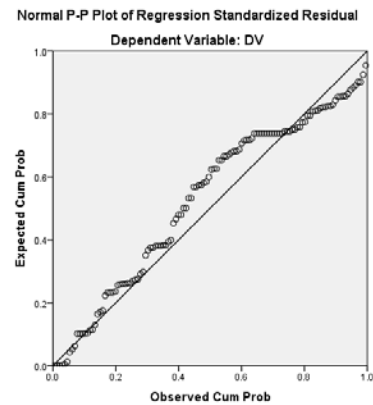
Rajah 4.3

Grafik histogram Ujian Normaliti



Rajah 4.4

Rajah Plot P



4.6 Ujian Lineariti

Seterusnya, Ujian Lineariti pula dijalankan bagi tujuan mengetahui sama ada dua pembolehubah mempunyai hubungan linear ataupun tidak. Nilai kebarangkalian perlu > 0.05 menunjukkan bahawa hubungan antara pembolehubah X dengan Y adalah bersifat linear atau sebaliknya. Berdasarkan output kajian, nilai $F_{hitung} = 4.027 < F_{table} = 4.032$ apabila angka darjah bebas (df) = 5. Maka, dapat disimpulkan bahawa wujud hubungan yang linear antara semua pembolehubah.

4.7 Ujian Korelasi (*Correlation Test*)

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan langsung antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar. Jadual 4.16 menunjukkan nilai korelasi antara pembolehubah.

Jadual 4.16

Korelasi antara prestasi koperasi dan pembolehubah tidak bersandar

Pembolehubah bersandar	Pembolehubah tidak bersandar		
		Budaya Organisasi	Inovasi
Prestasi koperasi			
	Korelasi Pearson	0.141	0.310**
	Signifikan	0.059	0.000

**Korelasi signifikan pada tahap 0.01 (1-tailed)

Berdasarkan kepada Jadual 4.16, statistik korelasi Pearson menunjukkan bahawa hanya satu pembolehubah tidak bersandar mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi koperasi. Hal ini disebabkan oleh tingkat signifikan perlu berada pada $p < 0.05$. Hasil kajian menunjukkan nilai korelasi budaya organisasi (0.059) dan inovasi (0.000).

Oleh yang demikian, budaya organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi koperasi. Sebaliknya, inovasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi koperasi tetapi berada pada tahap yang sederhana. Kesimpulannya, perubahan yang berlaku dalam budaya organisasi tidak memberi kesan yang signifikan kepada prestasi koperasi. Sebaliknya, apabila berlaku peningkatan dalam inovasi, prestasi syarikat juga akan turut meningkat.

Sifat hubungan antara inovasi dengan prestasi koperasi adalah bersifat positif. Ini bermaksud sebarang penambahan yang dilakukan ke atas inovasi akan meningkatkan prestasi koperasi dan begitulah juga sebaliknya. Kekuatan hubungan tersebut disifatkan sederhana jika petunjuk daripada Cohen (1997) seperti di Jadual 4.17 digunakan.

Jadual 4.17

Panduan Penilaian Nilai Pearson Correlation (r) Daripada Cohen (1997)

Nilai Kolerasi Pearson (r)	Penilaian
-0.10 to -0.29 dan +0.10 to +0.29	Lemah
-0.30 to -0.49 dan +0.30 to +0.49	Sederhana
-0.50 to -1.00 dan +0.50 to +1.00	Kuat

Berdasarkan kepada kedua-dua keputusan ujian berkenaan, kajian ini memutuskan untuk menolak H_1 dan menerima H_2 .

4.8 Ujian Regresi (*Regression Test*)

Analisis regresi dijalankan bagi mengetahui interaksi antara pembolehubah tidak bersandar (budaya organisasi dan inovasi), moderator (integrasi strategik) dan pembolehubah bersandar (prestasi koperasi). Bagi melihat kesan moderasi, kajian ini menggunakan langkah yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) dan dihuraikan seperti dalam Jadual 4.18.

Jadual 4.18

Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi

Pembolehubah tidak bersandar	Std. Beta Langkah 1	Std. Beta Langkah 2	Std. Beta Langkah 3
Model Pembolehubah			
Budaya Organisasi (BO)	-0.001	-0.038	0.944
Inovasi (I)	0.311	0.258	0.509
Pembolehubah Moderator			
Integrasi Strategik (IS)		0.116	1.699
Interaksi Terma			
Budaya Organisasi*Integrasi Strategik			-2.050
Inovasi*Integrasi Strategik			-0.556
R2	0.096	0.104	0.146
Ubahsuai R2	0.081	0.081	0.110
Perubahan R2	0.096	0.008	0.042
Signifikan Perubahan F	0.002	0.037	0.058
Durbin Watson	1.552	1.552	1.552

Jadual 4.18 merumuskan dapatan mengikut tetapan Baron dan Kenny (1986) dengan keperluan tiga kriteria/langkah untuk menguji moderator yang perlu dipatuhi. Dapatan kajian dapat diterangkan seperti berikut:

Langkah	Dapatan Kajian
1 Melihat kesan langsung pemboleh ubah tidak bersandar	Wujud kesan langsung pembolehubah tidak bersandar di mana nilai R^2 telah meningkat dari Langkah 1 hingga Langkah 3 (Langkah 1=0.096, Langkah 2=0.104, Langkah 3=0.146)

2	Mengesan kesan langsung Moderasi	Wujud kesan langsung moderasi apabila Ubahsuai R ² juga meningkat pada Signifikasi Perubahan F 0.001 (mesti kurang daripada 0.05)
3	Membuktikan terma interaksi	Interaksi antara pembolehubah untuk mengesahkan kesan moderator dibuktikan apabila nilai signifikasi berada pada p < 0.1 dengan nilai R ² telah meningkat (Signifikan Perubahan F=0.058)

Oleh yang demikian, integrasi strategi telah memoderasi hubungan antara budaya organisasi, inovasi dan prestasi koperasi.

Analisis diteruskan dengan melihat nilai coefficients seperti dalam Jadual 4.19 bagi membuktikan kesan moderasi melalui nilai-t dan nilai-p. Kajian ini menunjukkan wujud kesan moderasi antara nilai-t (-0.055), nilai-p < 0.05

Jadual 4.19
Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.361	0.416		8.072	0.000
	BO	-0.001	0.108	-0.001	-0.013	0.990
	I	0.234	0.073	0.311	3.193	0.002
2	(Constant)	3.337	0.417		8.002	0.000
	BO	-0.043	0.115	-0.038	-0.368	0.713
	I	0.194	0.083	0.258	2.333	0.021
	IS	0.086	0.085	0.116	1.005	0.317
3	(Constant)	-1.700	2.817		-0.603	0.547
	BO	1.047	0.825	0.944	1.268	0.207
	I	0.383	0.367	0.509	1.043	0.299
	IS	1.251	0.690	1.699	1.814	0.072
	BO*IS	-0.245	0.203	-2.050	-1.205	0.231
	I*IS	-0.050	0.090	-0.435	-0.556	0.579

a. Pembolehubah bersandar: Prestasi Koperasi

4.9 Keputusan Hipotesis

Berdasarkan kepada hasil dapatan yang telah dibincangkan, dapatan kajian dapat dirumuskan seperti ringkasan berikut:

Jadual 4.20

Regrasi berkenaan pengaruh integrasi strategik terhadap prestasi koperasi

Hipotesis	Penyataan hipotesis	Ujian	Keputusan
H1	Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi koperasi	Korelasi	Hipotesis ditolak
H2	Terdapat hubungan yang signifikan antara inovasi dengan prestasi koperasi	Korelasi	Hipotesis diterima
H3	Integrasi strategi memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi	Regrasi	Hipotesis diterima

4.10 Rumusan

Bab empat menerangkan tentang hasil kajian dapatan daripada data yang diperolehi. Bab ini membincangkan tentang latar belakang responden, hasil analisa diskriptif bagi setiap pemboleh ubah, serta analisa ujian normaliti. Hasil dapatan menunjukkan data bertaburan secara normal. Selain itu ujian linearity juga dijalankan dan hasil kajian adalah terdapat hubungan linear untuk semua pemboleh ubah. Ujian korelasi juga telah diuji dan hasilnya budaya organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi koperasi, inovasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi koperasi dengan mempunyai hubungan yang positif dan mempunyai hubungan yang sederhana. Hasil ujian regrasi pula menunjukkan integrasi strategi telah memoderasi hubungan antara budaya

organisasi, inovasi dengan prestasi koperasi. Maka dapat disimpulkan bahawa hipotesis kajian ini telah menolak H1, menerima H2 dan H3.



BAB LIMA

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini merupakan bahagian terakhir di mana pengkaji akan merumuskan semua hasil dapatan penyelidikan seperti yang telah dianalisis di dalam Bab Empat. Bab ini akan membincangkan tentang keputusan kajian, kesimpulan dan cadangan penambahbaikan untuk penyelidikan akan datang.

5.2 Perbincangan Objektif

Kajian ini adalah berkaitan dengan pengukuran prestasi koperasi berdasarkan konsep BSC dengan melihat budaya organisasi dan inovasi sebagai sumber meningkatkan prestasi koperasi manakala integrasi strategi bertindak sebagai penyederhanaan dalam pengukuran prestasi koperasi. Oleh yang demikian pengkaji ingin melihat sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah tidak bersandar iaitu budaya organisasi dan inovasi dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi koperasi dengan integrasi strategi sebagai elemen penyederhanaan.

Dapatan kajian akan dibincangkan dengan lebih lanjut mengikut Objektif Kajian seperti dalam Bab Satu iaitu: (1) adakah sumber budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi koperasi? (2) adakah sumber inovasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi koperasi? (3) adakah integrasi strategi bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhanaan ke atas sumber budaya organisasi dan sumber inovasi dengan prestasi koperasi?

5.2.1 Objektif 1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi koperasi.

Hasil kajian telah menunjukkan budaya organisasi tidak mempunyai hubungan dengan prestasi koperasi. Dapatan kajian tidak selari dengan dapatan dari kajian yang telah dijalankan oleh Schein (1992) yang menyatakan budaya organisasi memberi impak kepada prestasi koperasi kerana tingkah laku dalam masyarakat mempengaruhi tindakan seseorang tanpa mereka sedari. Hal ini menunjukkan bahawa dalam konteks prestasi koperasi di Malaysia, budaya dan tindakan masyarakat dalam organisasi tersebut tidak akan memberi kesan kepada organisasi.

Dapatan kajian ini juga tidak menyokong kajian yang telah dijalankan oleh Moeljono (2003) yang menyatakan budaya organisasi memberi pengaruh jangka panjang untuk prestasi ekonomi. Seperti kajian yang dijalankan oleh Lunenberg (2011) mengatakan budaya organisasi dan prestasi adalah bercampur - campur dan disokong oleh Ojo (2012) yang mengatakan keputusan hubungan masih lagi kontradik. Hasil kajian ini menyokong kajian yang pernah dijalankan oleh Lo (2012) bahawa tidak wujud hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi.

Sebagai sebuah organisasi yang menjalankan perniagaan yang membantu ahlinya, koperasi di Malaysia tidak semestinya terikat dengan budaya koperasi sedia ada mahupun organisasi motif keuntungan. Sebaliknya, kepelbagaian jenis koperasi wajar menjadi pemangkin untuk koperasi perlu membentuk budaya yang unik hanya untuk mereka sahaja. Oleh yang demikian, misi sosial budaya organisasi tidak hanya tertumpu kepada semangat berpasukan,

berorientasikan kemanusiaan, dan kestabilan seperti kajian yang dijalankan oleh Robbins (1996) tetapi perkara lain yang melibatkan koperasi, ahli dan pelanggan.

5.2.2 Objektif 2: Terdapat hubungan positif antara inovasi dengan prestasi koperasi

Penyelidik telah mendapati daripada kajian yang dijalankan terdapat hubungan positif antara inovasi dan prestasi koperasi. Hasil ini sejajar dengan kajian Micheal A. West (2000) yang menyatakan inovasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi koperasi. Inovasi perlu dititikberatkan bagi memastikan kelangsungan aktiviti perniagaan dengan sentiasa dapat memberikan produk dan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan seterusnya dapat mengekalkan kesetiaan pelanggan terhadap koperasi. Kajian ini juga menyokong bahawa inovasi bukan sahaja perlu dilakukan ke atas produk malah inovasi dilakukan secara menyeluruh ke atas proses perniagaan, organisasi, dan model perniagaan seperti kajian yang dijalankan oleh Ernita (2012).

5.2.3 Objektif 3: Integrasi startegi memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan inovasi dengan prestasi koperasi

Kajian sebelum ini yang dijalankan oleh Swink et al (2005), Azahari et al (2007), Lopez dan Igleas (2010), yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang positif antara sumber dan prestasi. Hasil penyelidikan yang dijalankan oleh penyelidik juga telah mendapat mendapati bahawa sumber yang diintegrasikan mempunyai hubungan positif dengan prestasi koperasi. Dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa budaya organisasi tidak memberikan kesan terhadap prestasi koperasi. Sebaliknya, inovasi memberi kesan terhadap prestasi strategi. Namun, sumber tidak boleh bergerak bersendirian dan sumber perlu digabungkan dengan sumber lain untuk membantu ia bertindak bagi mencapai objektifnya

(Grant, 1991). Oleh yang demikian, apabila wujud integrasi strategi dalam gabungan berkenaan, prestasi koperasi dapat ditingkatkan. Kajian ini menunjukkan bahawa kajian oleh Gift, Yalcinkaya dan Calantane (2010) sewajarnya menekankan penglibatan integrasi strategi dalam sumber yang dimiliki oleh sesebuah organisasi terutamanya inovasi.

5.3 Cadangan Penyelidikan

Hasil dapatan daripada Bab Empat menunjukkan sumber organisasi seperti budaya organisasi dan inovasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi koperasi jika wujud faktor penyederhanaan seperti integrasi strategi dalam koperasi di Malaysia. Penyelidik berpendapat bahawa pihak pengurusan koperasi perlu mengambil kira sumber-sumber penting koperasi bagi memastikan prestasi koperasi mencapai prestasi terbaik dari semasa ke semasa. Cadangan sumber lain yang boleh ditambah seperti pembekalan, proses perniagaan dan penglibatan ahli dalam aktiviti perniagaan koperasi yang boleh membantu koperasi itu sendiri menjadi lebih baik.

Penyelidikan yang dijalankan kini hanya melibatkan koperasi sekitar Negeri Perak sahaja. Oleh itu, penglibatan kajian masa depan disarankan supaya melibatkan semua koperasi seluruh Malaysia. Hal ini supaya dapatan kajian lebih memberikan gambaran yang lebih jelas dan tidak bersifat generalisasi akan keberkesanan pengukuran prestasi keseluruhan perkembangan semasa koperasi yang berlaku di Malaysia.

Penyelidikan masa hadapan juga disarankan supaya penyelidik menggabungkan lebih banyak faktor pembolehubah tidak bersandar bagi mengenalpasti faktor peningkatan prestasi koperasi yang sebenar. Secara umumnya penyelidikan ini lebih tertumpu kepada

pengukuran menggunakan konsep BSC dengan mengambil kira sumber organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi. Terdapat lagi faktor lain yang boleh ditambah bagi kajian akan datang yang diuji di Malaysia.

5.4 Sumbangan Kajian

5.4.1 Sumbangan kepada pihak akademik

Penyelidik berharap agar penyelidikan ini dapat memberi sumbangan kepada perkembangan ilmu pengetahuan dan penyelidikan akan datang terutama kepada bidang akademik. Sumbangan dalam aspek teoritikal terutama dalam konsep pengurusan prestasi yang boleh dijadikan panduan dalam kajian-kajian seterusnya.

Selain itu kajian turut menyumbang kepada bidang ilmu mengenai suatu bentuk rangka kerja konseptual mengenai pelbagai faktor yang boleh mengubah prestasi koperasi di Malaysia.

5.4.2 Sumbangan kepada pihak pengurusan

Penyelidikan ini juga diharapkan dapat menyalurkan maklumat penting kepada pihak SKM, ANGKASA, dan MKM khususnya di Perak bagi membantu menilai prestasi koperasi di negeri ini.

Selain itu, kajian ini boleh menyumbang kepada keadah pengukuran prestasi koperasi dengan menggunakan konsep BSC dimana setiap perspektif telah dibentuk sesuai untuk keperluan pengukuran prestasi koperasi di Malaysia.

5.5 Kesimpulan

Berdasarkan daripada hasil kajian yang telah dijalankan maka pengkaji dapat membuat kesimpulan bahawa sumber perlu diintegrasikan supaya prestasi koperasi dapat ditingkatkan. Budaya organisasi sahaja tidak mampu untuk meningkatkan prestasi koperasi tanpa integrasi dengan sumber lain seperti inovasi. Kajian ini juga telah mencapai objektif yang dikehendaki.



RUJUKAN

- Angle, H. (1981). An empirical assessment of organisational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Asan Ali Golam Hassan. (1998). *Gerakan koperasi di Malaysia: Peranan dan strategi dalam pembangunan Negara*. Universiti Utara Malaysia.
- Ashu Sharma. (2009). Implementing balance scorecard for performance measurement: Implementing balance scorecard. The Icfai University Press.
- Ayesha Farooq & Zareen Hussain. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies. *7th International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 754–768.
- Azahari Ramli, Rushaimi Zein Yusof & Shahimi Mohtar. (2007). *Hubungan amalan pergudangan dengan prestasi organisasi pergudangan: Pengenalan kepada kerangka konsep*. Universiti Utara Malaysia, 6 (2).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3&4):541-554.
- Benos, T., Nikos K. & Frans J.H.M. Verhees. (2007). *Greek co-ops' re-engineering: exploring the influences among organizational attributes, strategic attributes, and performance*. Selected Paper Prepared for Presentation at the International Conference on Economics and Management of Networks, EMNet 2007, Rotterdam, The Netherlands, June 28-30, 25.
- Bose S, Thomas K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8 (4), 653-654.
- Braam, G., Nijssen, E. (2004). Performance effects of using the balance scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37 (4), 335–349.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1), 61–70.
- Chatman, J. and Bersade. (1997). Employee satisfaction, factor associated with company performance, *Journal Of Applied Psychology*, February, 29-42.

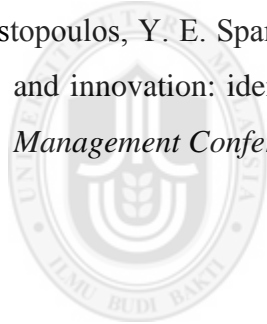
- Conner, K.R. (1992). A historical comparison of Resource-Based View and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*; 17 (1), 121–154.
- Deal T. E. & Kennedy, A. A. (1982, 2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000.
- Dechant, K., & Altman, B. (1994). Environmental leadership: from compliance to competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 8 (3), 7–20.
- Dull, R. & Tegarden, D. (2004). Using control charts to monitor financial reporting of public companies. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5 (2), 109–127.
- Ed Mayo. (2012). Co-operative performance: sustainability, accounting, management, and policy. 2 (1). 158-164.
- Ernita. (2012). *Faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi menggunakan konsep Balanced Scorecard dengan penyertaan ahli sebagai moderator*. Universiti Utara Malaysia.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. Harper Business, London.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45, 217–227.
- Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.
- Hansen, G. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative impact of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10 (3), 399-411.
- Hasbullah, M. Noor. (2009). Analisis kinerja keuangan pada Koperasi Karyawan PT. Djarum Kudus. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta. <http://www.skm.gov.my/images/images/perundangan/akta-2/BHG-01-Permulaan.pdf>

- <http://www.wisc.edu/uwcc/icic/issues/prin/21-cent/identity.html>. *International Cooperative Alliance (ICA) (1995)*
- ICA (1995). International Cooperative Alliance Statement of the co-operative identity.
- Jenny Poolton & Hossam Ismail. (2000). New developments in innovation. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (8), 795-811.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5):18-25.
- Kaplan, R. S., and D.P. Norton. (1992). Balanced scorecard-measure that drive performance. *Harvard Business Review*, January – February:71-79.
- Ketokivi, M., & Schroeder, R. (2004). Manufacturing practice, strategic fit and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(2), 171-191.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., & Associates. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kiran Jude Fernandes, Vinesh Rajab & Andrew Whalley. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26 (2006), 623–634.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Lopez, V. A., & Iglesias, S. (2010). A Reputational–Performance Framework in an SME Context: Some Empirical Evidence from Spain. *Irish Journal of Management*, 29 (2), 35-66.
- Lo, Y.-H. (2012). Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 151-157.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4).

- M. Lebas. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41 (1–3), 23–25.
- Maidique, M.A. & Zirger, B.J. (1985). *The New Product Learning Cycle*. Res. Policy Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations-Three Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- McDevitt R., Giapponi C. & Solomon N. (2008). Strategy revitalization in academe: A balanced scorecard approach. *International Journal of Educational Management*; 22 (1), 32-47.
- Mendenhall *et al.* (1993). Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-66.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organization strategy, structure, and process*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
- Murphy, G.B., J.W. Trailer & R.C. Hill. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Niven P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nwankwo, U.M., Peters, K.J., & Bokelmann, W. (2009). Can cooperative membership and participation affect adoption decisions? Issues for sustainable biotechnology dissemination. *AgBioForum*, 12 (3&4), 437-451.
- Ojo, O. (2010). Organizational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(2), 1-12.
- Paul Foland & Jim Browne (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, 56 (2005), 663–680.
- Peter Lok John Crawford. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23 (4), 321-338.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179–191.
- Prajogo, D., Sohal, A. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: An empirical examination. *Technovation*, 24 (6), 443–453.

- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall International, Inc.
- Robert D. Behn (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, September/October 2003, 63 (5).
- Rodriguez, J. M., & Ventura, J. (2003). Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1206-1226.
- Rogers, E. M. & F. F. Shoemaker. (1971). *Communication of innovations*. Second Edition. The Free Press. New York.
- Ropke, Jochen. (2003). *Ekonomi koperasi: Teori dan manajemen*. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W., Jr. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-185.
- Sakakibara, S., Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1997). The impact of just-in-time manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance. *Management Science*, 43(9), 1246-1257.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd Ed. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco.
- Schumpeter, Joseph. (1989). Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of the capitalism, ed. Richard V. Clemence with a new introduction by Richard Swedberg. New York and Oxford: Transaction.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill-building approach* (4 ed.).
- Siew Kim Jean & Lee Kelvin Yu. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340-359.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy – text and cases*. Eaglewoods Cliff. NS: Prentice Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organisational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-58.

- Soraya, Ainun. (2010). *Analisis kinerja keuangan koperasi unit usaha simpan pinjam (studi kasus pada Koperasi Jasa Sejahtera Semarang)*. Thesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2012). *Dasar Koperasi Negara 2010*. Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri Koperasi dan Kepenggunaan.
- Swink, M., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: Effects on cost efficiency, flexibility, and market based performance. *Decision science*, 36 (3), 427-457.
- Thomas D. Kuczmarski. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, 13 (5), 7-11.
- Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing strategy: Defining the missing link. *Strategic Management Journal*, 5 (1), 77-91.
- K. Kostopoulos, Y. E. Spanos, & G. P. Prastacos. The Resource-Based View of the firm and innovation: identification of critical linkages. *The 2nd European Academy of Management Conference*, Stockholm, May, 2002.



LAMPIRAN

Lampiran A: Set Soal Selidik



PRESTASI KOPERASI

Set Soal selidik

Arahan & Maklumat Umum.

1. *Sila baca arahan sebelum menjawab sebarang soalan yang dikemukakan.*
 2. *Sila jawab semua soalan setepat yang mungkin. Soal selidik yang tidak lengkap boleh membawa kepada permasalahan analisis statistik.*
 3. *Berikan maklumbalas dengan meletakkan nombor yang sepatutnya.*
 4. *Hantar soalselidik yang telah lengkap dengan memasukkan ke dalam sampul surat yang telah disediakan.*
 5. *Jangkamasa untuk melengkapkan soalselidik adalah 10 – 15 minit.*
-

Bahagian A : Latar Belakang Responden dan Koperasi

Nama Koperasi

Alamat Koperasi

Tempoh bekerja dengan koperasi?

Jawatan dalam koperasi

Umur

Jantina

Bangsa

Jumlah ahli

Jumlah pekerja

Jumlah Ahli Lembaga Pengarah

Berapa lama Koperasi telah beroperasi?

Apakah jenis perniagaan yang dijalankan oleh koperasi

Apakah latar belakang ahli kepada koperasi ini? (cth. Pelajar/guru/pesara)

Tanda jawapan yang tepat pada helaian yang telah disediakan dan jawapan berskala adalah berpandukan skala dibawah

Sangat Tidak Setuju	1
Tidak setuju	2
Kurang setuju	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

Bahagian B: Soalan berikut adalah berkenaan dengan budaya organisasi dan inovasi di Koperasi anda. Jawapan yang tepat amat penting dalam menentukan kajian yang dilakukan.

Di dalam organisasi, ...

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

BUDAYA ORGANISASI

- 1 Kami sentiasa bekerja bersungguh-sungguh demi kelangsungan koperasi.
- 2 Kami sentiasa gigih dalam melakukan sebarang tugas yang diberikan.
- 3 Kami sentiasa memahami tugas yang dipertanggungjawabkan.
- 4 Kami sentiasa melakukan yang terbaik untuk koperasi.
- 5 Pekerja dan pemimpin sentiasa berfikiran terbuka dalam menyelesaikan sesuatu masalah.

INOVASI

- 6 Penggunaan produk baru dilihat lebih baik berbanding produk sedia ada.
- 7 Kualiti produk yang dihasilkan lebih baik berbanding produk perniagaan lain.
- 8 Koperasi ini sedang berusaha mencari pasaran baru untuk menjual produk-produk koperasi.
- 9 Koperasi telah menggunakan strategi promosi yang baru untuk memasarkan produk secara lebih meluas.
- 10 Organisasi yang baru telah membawa banyak pembaharuan kearah peningkatan prestasi koperasi.
- 11 Pengurusan koperasi sentiasa berubah mengikut keperluan semasa.
- 12 Koperasi telah memulakan perniagaan ke peringkat global.

INTEGRASI STRATEGI

- 13 Strategi Koperasi dirancang bertepatan dengan matlamat penubuhan koperasi
- 14 Kami fahami dengan jelas objektif dan matlamat strategi koperasi
- 15 Strategi koperasi dijelaskan kepada semua pekerja
- 16 Strategi koperasi sentiasa disemak semula
- 17 Strategi koperasi sejajar dengan strategi korporat koperasi

PRESTASI KOPERASI

- 18 Adakah pelanggan berpuas hati dengan perkhidmatan/produk yang diberikan?
- 19 Adakah koperasi anda sentiasa menghantar barang/perkhidmatan dengan segera selepas pesanan dibuat?
- 20 Anda mahir dengan tugas yang diberikan sekarang
- 21 Berapakah untung kasar koperasi bagi tahun terakhir penilaian
 - a. $\leq 100,000$
 - b. $100,001 - 500,000$
 - c. $500,001 - 1 \text{ juta}$
 - d. $\geq 1 \text{ Juta}$
- 22 Berapakah anggaran aset terkumpul koperasi ketika ini
 - a. $\leq 100,000$
 - b. $100,001 - 500,000$
 - c. $500,001 - 1 \text{ juta}$
 - d. $\geq 1 \text{ juta}$
- 23 Berapakah pertumbuhan jualan tahun ini berbanding tahun sebelumnya?
 - a. $\leq 10\%$
 - b. $11\% - 30\%$
 - c. $31\% - 50\%$
 - d. $\geq 51\%$
- 24 Berapakah peningkatan hasil jualan tahun ini berbanding hasil jualan tahun lepas
 - a. $\leq 10\%$
 - b. $11\% - 30\%$
 - c. $31\% - 50\%$
 - d. $\geq 51\%$

Terima Kasih Atas Kerjasama Anda

Lampiran B: Kajian Rintis

a. Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	5

b. Inovasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	7

c. Integrasi Strategik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	5

d. Prestasi Koperasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	7

Lampiran C: Analisis Deskriptif

Tempoh Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Daripada 3 Tahun	91	73.4	73.4	73.4
4 Hingga 6 Tahun	15	12.1	12.1	85.5
7 Hingga 9 Tahun	6	4.8	4.8	90.3
10 Hingga 12 Tahun	12	9.7	9.7	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Jawatan Dalam Koperasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ahli Lembaga Koperasi	99	79.8	79.8	79.8
Ahli Jawatankuasa	2	1.6	1.6	81.5
Pekerja	9	7.3	7.3	88.7
Ahli	14	11.3	11.3	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bawah 19	2	1.6	1.6	1.6
20 Hingga 39	31	25.0	25.0	26.6
40 hingga 59	66	53.2	53.2	79.8
60 hingga 79	24	19.4	19.4	99.2
Lebih Daripada 80	1	0.8	0.8	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Jantina

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lelaki	94	75.8	75.8	75.8
Perempuan	30	24.2	24.2	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Kaum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Melayu	118	95.2	95.2	95.2
Cina	1	0.8	0.8	96.0
India	4	3.2	3.2	99.2
Iban	1	0.8	0.8	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Jumlah Ahli

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bawah Daripada 49	12	9.7	9.7	9.7
50 Hingga 99	30	24.2	24.2	33.9
100 hingga 149	24	19.4	19.4	53.2
150 Hingga 199	22	17.7	17.7	71.0
Lebih Daripada 200	36	29.0	29.0	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Jumlah Pekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Daripada 5	88	71.0	71.0	71.0
6 Hingga 10	18	14.5	14.5	85.5
Lebih Daripada 11	18	14.5	14.5	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Jumlah Ahli Lembaga Pengarah

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Daripada 5	8	6.5	6.5	6.5
6 Hingga 10	47	37.9	37.9	44.4
11 Hingga 15	69	55.6	55.6	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Tempoh Koperasi Telah Beroperasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bawah 35 Bulan	56	45.2	45.2	45.2
36 Bulan Hingga 71 Bulan	14	11.3	11.3	56.5
72 Bulan Hingga 115 Bulan	8	6.5	6.5	62.9
Lebih Daripada 116 Bulan	46	37.1	37.1	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Jenis Perniagaan Yang Dijalankan Oleh Koperasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Peruncitan	14	11.3	11.3	11.3
Peladangan	25	20.2	20.2	31.5
Penternakan	2	1.6	1.6	33.1
Hartanah	2	1.6	1.6	34.7
Perkhidmatan	18	14.5	14.5	49.2
Lain-lain	63	50.8	50.8	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Apakah Latar Belakang Ahli Kepada Koperasi ini

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kerajaan	22	17.7	17.7	17.7
Bukan Kerajaan	1	0.8	0.8	18.5
Pesara	27	21.8	21.8	40.3
Sekolah	4	3.2	3.2	43.5
Lain-lain	70	56.5	56.5	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Lampiran D: Analisis Korelasi

Correlations

		IV1	IV2	M	DV
IV1	Pearson Correlation	1	.458**	.527**	.141
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.059
	N	124	124	124	124
IV2	Pearson Correlation	.458**	1	.601**	.310**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000
	N	124	124	124	124
M	Pearson Correlation	.527**	.601**	1	.251**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.002
	N	124	124	124	124
DV	Pearson Correlation	.141	.310**	.251**	1
	Sig. (1-tailed)	.059	.000	.002	
	N	124	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran E: Analisis Regresi

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.310 ^a	.096	.081	.44879	.096	6.431	2	121	.002	
2	.322 ^b	.104	.081	.44877	.008	1.009	1	120	.317	
3	.382 ^c	.146	.110	.44179	.042	2.911	2	118	.058	1.552

a. Predictors: (Constant), IV2, IV1

b. Predictors: (Constant), IV2, IV1, M

c. Predictors: (Constant), IV2, IV1, M, IV2xM, IV1xM

d. Dependent Variable: DV

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.591	2	1.295	6.431	.002 ^b
	Residual	24.371	121	.201		
	Total	26.962	123			
2	Regression	2.794	3	.931	4.624	.004 ^c
	Residual	24.168	120	.201		
	Total	26.962	123			
3	Regression	3.930	5	.786	4.027	.002 ^d
	Residual	23.031	118	.195		
	Total	26.962	123			

a. Dependent Variable: DV

b. Predictors: (Constant), IV2, IV1

c. Predictors: (Constant), IV2, IV1, M

d. Predictors: (Constant), IV2, IV1, M, IV2xM, IV1xM

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.361	.416		8.072	.000					
IV1	-.001	.108	-.001	-.013	.990	.141	-.001	-.001	.790	1.266
IV2	.234	.073	.311	3.193	.002	.310	.279	.276	.790	1.266
2 (Constant)	3.337	.417		8.002	.000					
IV1	-.043	.115	-.038	-.368	.713	.141	-.034	-.032	.690	1.448
IV2	.194	.083	.258	2.333	.021	.310	.208	.202	.612	1.635
M	.086	.085	.116	1.005	.317	.251	.091	.087	.559	1.789
3 (Constant)	-1.700	2.817		-.603	.547					
IV1	1.047	.825	.944	1.268	.207	.141	.116	.108	.013	76.511
IV2	.383	.367	.509	1.043	.299	.310	.096	.089	.030	32.886
M	1.251	.690	1.699	1.814	.072	.251	.165	.154	.008	121.130
IV1xM	-.245	.203	-2.050	-1.205	.231	.219	-.110	-.102	.003	399.990
IV2xM	-.050	.090	-.435	-.556	.579	.282	-.051	-.047	.012	84.728

a. Dependent Variable: DV

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 M	.116 ^b	1.005	.317	.091	.559	1.789	.559
IV1xM	.112 ^b	.663	.509	.060	.262	3.820	.262
IV2xM	.006 ^b	.025	.980	.002	.137	7.322	.137
2 IV1xM	-2.739 ^c	-2.355	.020	-.211	.005	187.923	.005
IV2xM	-1.122 ^c	-2.087	.039	-.188	.025	39.807	.025

a. Dependent Variable: DV

b. Predictors in the Model: (Constant), IV2, IV1

c. Predictors in the Model: (Constant), IV2, IV1, M

Collinearity Diagnostics^a

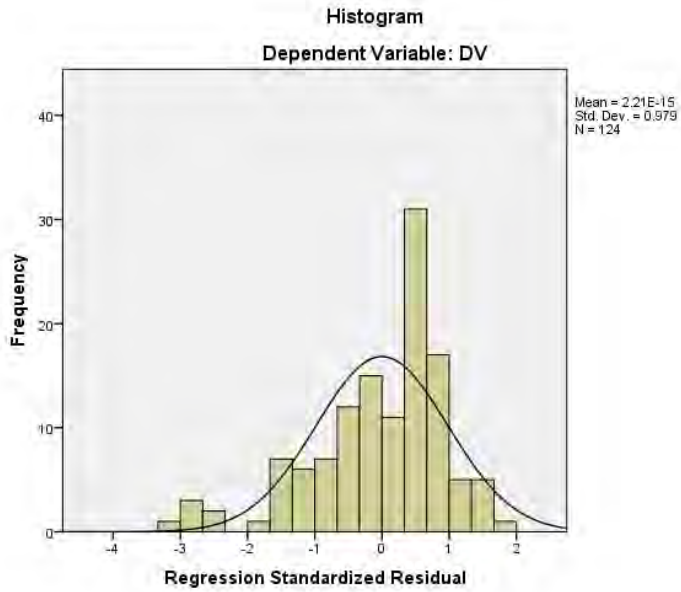
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	IV1	IV2	M	IV1xM	IV2xM
1	1	2.981	1.000	.00	.00	.00			
	2	.014	14.611	.17	.05	.93			
	3	.005	25.384	.83	.95	.06			
2	1	3.971	1.000	.00	.00	.00	.00		
	2	.015	16.324	.23	.06	.38	.11		
	3	.010	20.362	.03	.00	.61	.80		
	4	.004	30.053	.74	.94	.00	.09		
3	1	5.937	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.040	12.232	.00	.00	.00	.00	.00	.01
	3	.017	18.710	.00	.00	.02	.00	.00	.00
	4	.006	31.533	.00	.01	.00	.02	.00	.00
	5	.001	108.616	.06	.00	.53	.03	.01	.54
	6	3.669E-5	402.255	.93	.99	.45	.95	.99	.45

a. Dependent Variable: DV

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3779	4.6101	4.2546	.17876	124
Std. Predicted Value	-4.904	1.989	.000	1.000	124
Standard Error of Predicted Value	.045	.299	.085	.048	124
Adjusted Predicted Value	3.1219	4.7486	4.2544	.18878	124
Residual	-1.33620	.77658	.00000	.43272	124
Std. Residual	-3.024	1.758	.000	.979	124
Stud. Residual	-3.048	1.823	.000	1.004	124
Deleted Residual	-1.35738	.83571	.00024	.45522	124
Stud. Deleted Residual	-3.162	1.842	-.004	1.016	124
Mahal. Distance	.308	55.272	4.960	9.138	124
Cook's Distance	.000	.133	.009	.020	124
Centered Leverage Value	.003	.449	.040	.074	124

a. Dependent Variable: DV



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

